

ISSN 0134–6393 (Print)

ISSN 2415–8240 (Online)

**ЗБІРНИК
НАУКОВИХ ПРАЦЬ
УМАНСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
САДІВНИЦТВА**

засновано в 1926 р.

Частина 2
Економічні науки

**ВИПУСК
106**

Умань – 2025

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України № 1301 від 15 жовтня 2019 р. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва включено до категорії Б Переліку наукових фахових видань України з економічних (C1, D2, D3, D5, D7, J2, D4) та сільськогосподарських і технічних (E2, G13, H1, H3) спеціальностей.

Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва індексується: Index Copernicus, Google scholar, ulrichweb.serialssolutions, crossref.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор – Непочатенко Олена Олександрівна, доктор економічних наук, професор, ректор Уманського національного університету, Україна

Заступник головного редактора – Мальований Михайло Іванович, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Уманського національного університету, Україна

Члени редколегії:

Джелонек Дорота – доктор філософії, доцент кафедри менеджменту Ченстоховського політехнічного університету, Польща

Котулік Ростислав – доктор філософії, професор кафедри економіки Пряшівського університету в Пряшеві, Словаччина

Мудрак Руслан Петрович – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Уманського національного університету, Україна

Матусікова Даніела – доцент кафедри туризму і готельного управління Пряшівського університету в Пряшеві, Словаччина

Штефко Роберт – доктор філософії, професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі управління Пряшівського університету в Пряшеві, Словаччина

Нестречук Юлія Олександрівна – доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій Уманського національного університету, Україна

Новак Інна Миколаївна – доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Уманського національного університету, Україна

Прокопчук Олена Тодорівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи і страхування Уманського національного університету, Україна

Транченко Людмила Володимирівна – доктор економічних наук, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Уманського національного університету, Україна

Харенко Андрій Олександрович – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Уманського національного університету, Україна

Костецька Катерина Василівна – кандидат с.-г. наук, доцент кафедри харчових технологій Уманського національного університету, Україна (**відповідальний секретар**)

Діордієва Ірина Павлівна – кандидат с.-г. наук, доцент кафедри генетики, селекції рослин та біотехнологій Уманського національного університету, Україна (**технічний секретар**)

Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2025. Вип. 106. Ч. 2 : Економічні науки. 597 с.

Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва висвітлює результати наукових досліджень, проведених працівниками Уманського національного університету та інших навчальних закладів Міністерства освіти і науки України і науково-дослідних установ НААН України.

Рекомендовано до друку Вченою радою Уманського національного університету, протокол № 8 від 22 травня 2025 р.

Відповідальність за достовірність цифрового матеріалу, фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Висловлені у цих статтях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань.

ЗМІСТ

ЧАСТИНА 2

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

<i>О. О. Непочатенко, О. Т. Прокопчук, М. І. Мальований, Н. В. Бондаренко</i>	МОДЕЛІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СУЧАСНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ.....	9
<i>С. Ю. Соколюк</i>	СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ.....	21
<i>С. І. Мусієнко, Л. В. Клименко</i>	ЕФЕКТИВНІ МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНО- МІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ...	32
<i>О. В. Макушок, І. І. Корман, О. В. Семенда</i>	СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В2В- МАРКЕТИНГУ: ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	45
<i>О. М. Олійник</i>	SMART CONTRACTS IN THE FOOD INDUSTRY SYSTEM.....	56
<i>П. К. Бечко, Н. В. Бондаренко, В. М. Демчук, О. І. Грицак</i>	РЕФОРМИ ПЕНСІЙНИХ СИСТЕМ У РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	65
<i>А. О. Харенко</i>	ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ.....	77
<i>О. Т. Прокопчук, О. В. Пономаренко, О. В. Гумен, М.М. Мирошниченко, В. О. Клименко, Р. Ф. Жарун</i>	ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	90
<i>Л. М. Малюга, В. О. Непочатенко</i>	СЕРВІСОЛОГІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	101
<i>Р. Р. Мазурець, О. Є. Козоріз, К. О. Ткаченко</i>	КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ПРОСУВАННІ АРТ-ПРОДУКТУ.....	108

<i>О. О. Непочатенко, Н. В. Бондаренко, О. Р. Яковенко</i>	ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ МЕГАТРЕНДІВ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ...	118
<i>Д. О. Штичко</i>	ВИРОБНИЧА ІНФРАСТРУКТУРА: СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	129
<i>О. В. Соловей</i>	РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ: СУТЬ ТА КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЙОГО КОН'ЮНКТУРИ.....	138
<i>Ю. В. Улянич, В. Ф. Улянич, Б. С. Гузар, В. В. Макарчук, В. В. Макарчук</i>	USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES BY FINANCIAL INSTITUTIONS.....	149
<i>П. К. Бечко, О. А. Непочатенко, О. В. Пономаренко</i>	КОНКУРЕНЦІЯ У СТРАХУВАННІ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЙ СУТНОСТІ СТРАХУВАННЯ.....	157
<i>О. В. Жарун, С. Ю. Соколюк, Н. О. Бленда, М. А. Коротєєв, Р. Ф. Жарун, В. І. Уланчук</i>	THE IMPACT OF SOCIALLY ORIENTED MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP.....	169
<i>О. Т. Прокопчук</i>	ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....	177
<i>Л. В. Смолій, В. О. Смолій, Н. В. Діхтяренко</i>	ТЕХНОЛОГІЧНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК...	188
<i>Я. А. Грабек</i>	СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦЬКИХ ГАЛУЗЕЙ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....	197
<i>В. С. Костюк, А. А. Осіпова, Я. Ю. Костюк</i>	ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ КЕРІВНИХ ПРИНЦИПІВ І РАМКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	208
<i>С. А. Пташник, О. В. Ролінський, С. М. Максименко</i>	ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ.....	218

<i>Н. О. Андруссяк, Т. В. Андруссяк</i>	TRANSFORMATION OF UKRAINIAN ECONOMY IN THE PERIOD FROM 1991 TO 2022: A RETROSPECTIVE VIEW.....	230
<i>Н. В. Бондаренко, Ю. В. Улянич, Л. Д. Тулуш</i>	ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ INSURTECH.....	241
<i>А. О. Ревуцька</i>	ПОНОВЛЮВАЛЬНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ В СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	254
<i>О. М. Радченя, Л. В. Клименко</i>	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	264
<i>С. Ю. Соколюк, О. Т. Прокопчук, М. А. Коротєєв, О. В. Жарун, О. В. Ролінський</i>	ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОБІЗНЕСІ.....	277
<i>О. Т. Прокопчук, С. Ю. Соколюк, Н. В. Бондаренко, Ю. В. Улянич</i>	ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ.....	291
<i>С. В. Тимчук</i>	ВИКОРИСТАННЯ ФЕРМЕНТОВАНИХ ПРОДУКТІВ У СУЧАСНОМУ РЕСТОРАННОМУ МЕНЮ: ТОВАРОЗНАВЧИЙ АСПЕКТ.....	304
<i>О. В. Пономаренко</i>	ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ.....	315
<i>М. І. Мальований, Н. В. Бондаренко, І. О. Орлов</i>	ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НЕДЕРЖАВНОГО СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ.....	328
<i>П. К. Бечко, С. А. Власюк, О. О. Трушевський, О. Р. Ясінський</i>	ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СПІВПРАЦІ БАНКІВ І СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ.....	343

<i>О. В. Жарун, Н. О. Бленда, О. А. Непочатенко, А. С. Дріга, О. С. Савунін, В. В. Цвик</i>	DEVELOPMENT OF E-COMMERCE DURING THE WAR IN UKRAINE.....	356
<i>А. В. Чернихівська</i>	SYNERGY OF TOUR OPERATION AND HOSPITALITY SERVICE QUALITY IN THE ERA OF DIGITALIZATION.....	363
<i>Л. В. Суліма, С. В. Тимчук</i>	КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВИЙ ТУРИСТИЧНИЙ РИНОК.....	375
<i>С. А. Власюк, Ю. А. Цимбалюк, О. Р. Ясінський, М. І. Тиховський</i>	АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	384
<i>К. М. Мельник, О. М. Щербатюк</i>	ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	396
<i>О. В. Пономаренко, З. В. Непочатенко</i>	ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	405
<i>Л. В. Смолій, М. І. Мостов'як</i>	ДИВЕРСИФІКАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ	417
<i>П. К. Бечко, Н. В. Бондаренко, С. М. Колотуха, Т. А. Деркач</i>	РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	432
<i>В. О. Грабовецький</i>	МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ.....	444
<i>Р. П. Мудрак</i>	ГЛОБАЛЬНА ДЕМОГРАФІЧНА ПРОБЛЕМА: СУТЬ ТА СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ.....	457
<i>Н. Я. Пітель, І. М. Новак, Л. П. Альошкіна</i>	УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	471

<i>Л. В. Барабаш, Р. В. Куліченко, С. А. Щербань</i>	ДОМОГОСПОДАРСТВО ЯК СУБ'ЄКТ ОПОДАТКУВАННЯ ПОДАТКОМ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ.....	486
<i>П. К. Бечко, С. М. Колотуха, С. А. Пташник, О. А. Гавриленко</i>	ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	496
<i>В. С. Костюк, А. А. Осіпова, З. В. Непочатенко</i>	MODERNIZATION OF STATE SOCIAL POLICY IN AN AGING SOCIETY.....	506
<i>І. І. Савчук</i>	МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ Й ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	515
<i>Л. В. Транченко, О. М. Транченко, Р. І. Лопатюк</i>	ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	522
<i>Ю. О. Нестерчук, І. М. Синенко</i>	ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	542
<i>С. А. Власюк, С. С. Полишвайко</i>	МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КРЕДИТНИХ СПІЛОК: ЛИТОВСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ...	550
<i>М. І. Мальований, Ю. В. Улянич, К. Ф. Улянич, М. О. Дяченко</i>	ADAPTATION OF CITIZENS WHO HAVE GAINED EXPERIENCE PARTICIPATING IN MILITARY OPERATIONS, THEIR FAMILY MEMBERS, AND FAMILIES OF FALLEN SOLDIERS.....	564
<i>А. А. Осіпова, Я. Л. Миколайчук</i>	ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ НА ЕКОНОМІКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ МІЖНАРОДНИЙ АНАЛІЗ.....	571
<i>П. К. Бечко, С. А. Пташник, Н. В. Лиса, В. В. Шеїн</i>	МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	587

ЧАСТИНА 2

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

МОДЕЛІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СУЧАСНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

О. О. НЕПОЧАТЕНКО, доктор економічних наук
О. Т. ПРОКОПЧУК, доктор економічних наук
М. І. МАЛЬОВАНІЙ, доктор економічних наук
Н. В. БОНДАРЕНКО, кандидат економічних наук
Уманський національний університет

Стаття присвячена аналізу інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень у банківському секторі, зокрема, застосуванню сучасних моделей і технологій. Досліджено роль цифровізації, великих даних, штучного інтелекту та блокчейну в удосконаленні управлінських процесів і підвищенні конкурентоспроможності банківських установ. На основі теоретичного аналізу та емпіричних даних розкрито вплив цифрових трансформацій на стабільність і ефективність банківської системи України у період 2019–2023 рр. Акцентовано увагу на перевагах використання інноваційних технологій для зниження ризиків, підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стійкості банківських установ. Розглянуто вплив кризи, викликані пандемією Covid-19 та військовими подіями на процеси управління в банківській сфері.

Ключові слова: банківська система, прийняття рішень, цифровізація, інноваційні технології, великі дані, штучний інтелект, блокчейн, фінансова стійкість

Постановка проблеми. Прийняття управлінських рішень у банківській сфері є складним процесом, що вимагає врахування численних економічних, правових та соціальних чинників. У сучасних умовах динамічного розвитку фінансових ринків, цифровізації та зростання конкуренції банки стикаються з необхідністю ухвалювати стратегічно важливі рішення, які впливають не лише на їхню ефективність, але й на стабільність фінансової системи загалом.

Використання сучасних моделей і технологій у процесі прийняття рішень дозволяє підвищити їх обґрунтованість, зменшити ризики та оптимізувати діяльність банківських установ. Зокрема, розвиток великих даних, штучного інтелекту, аналітичних платформ та автоматизованих систем управління змінює традиційні підходи до прийняття рішень, сприяючи їх цифровій трансформації. Сучасна банківська система функціонує в умовах високої турбулентності, що обумовлено швидкими змінами в економічному середовищі, глобалізацією фінансових ринків, зростаючою конкуренцією та ризиками. Одночасно цифрова трансформація та впровадження інноваційних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект і блокчейн, вимагають від банків нових підходів до ухвалення управлінських рішень.

Традиційні моделі прийняття рішень часто виявляються недостатньо гнучкими або застарілими для ефективного реагування на сучасні виклики. Недостатнє використання аналітичних інструментів та автоматизованих систем може призводити до втрати конкурентних переваг, зниження ефективності операційної діяльності та збільшення фінансових ризиків. Таким чином, виникає потреба у глибокому аналізі та адаптації сучасних моделей і технологій до специфіки банківської сфери, що дозволить підвищити якість управлінських рішень, знизити ризики та забезпечити стабільність діяльності банківських установ у глобалізованому світі. Ця проблема визначає актуальність дослідження та обґрунтовує необхідність впровадження новітніх підходів до прийняття рішень у банківській системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прийняття управлінських рішень у банківській сфері є предметом численних досліджень, що висвітлюють різні аспекти цього процесу. У наукових працях значна увага приділяється ролі цифрових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, у вдосконаленні управлінських рішень. Зокрема, дослідники акцентують на використанні аналітичних платформ для моделювання ризиків, прогнозування фінансових показників та оптимізації банківських процесів [1–2, 4]. У наукових публікаціях також розглядаються теоретичні моделі прийняття рішень, що враховують невизначеність і багатофакторність середовища, в якому функціонують банки [3]. Ряд робіт зосереджується на адаптації класичних управлінських моделей до умов цифрової трансформації та глобалізації ринків [5–7]. Важливим напрямком досліджень є аналіз впливу сучасних фінансових інструментів і регуляторних змін на процеси прийняття рішень [6, 8]. Водночас у літературі недостатньо висвітлено інтеграцію інноваційних технологій у стратегічне управління банківськими установами, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямку.

Методика досліджень. Досягнення мети статті здійснювалося шляхом використання загальнонаукових методів аналізу та дослідження процесів прийняття управлінських рішень у банківській сфері. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують проблеми розвитку банківської системи, зокрема вплив цифрових трансформацій та інноваційних технологій на управлінські процеси. У роботі застосовано абстрактно-логічний метод для формування теоретичних висновків, метод порівняння для аналізу моделей і технологій управління, монографічний підхід для поглибленого вивчення окремих аспектів теми, графічне моделювання для візуалізації основних результатів, а також методи наукового узагальнення для систематизації отриманих даних.

Метою статті є дослідження сучасних моделей і технологій прийняття управлінських рішень у банківській системі, а також аналіз їх впливу на ефективність діяльності банків у динамічному та глобалізованому середовищі.

Результати досліджень. Банківська система України з моменту свого становлення переживала численні кризи. Зокрема, період пандемії Covid-19 у 2019 р. та повномасштабне вторгнення на територію України суттєво вплинули на її функціонування, особливо на рентабельність і прибутковість комерційних

банків. Одночасно спостерігались зміни в кількості діючих банків у країні (рис. 1).

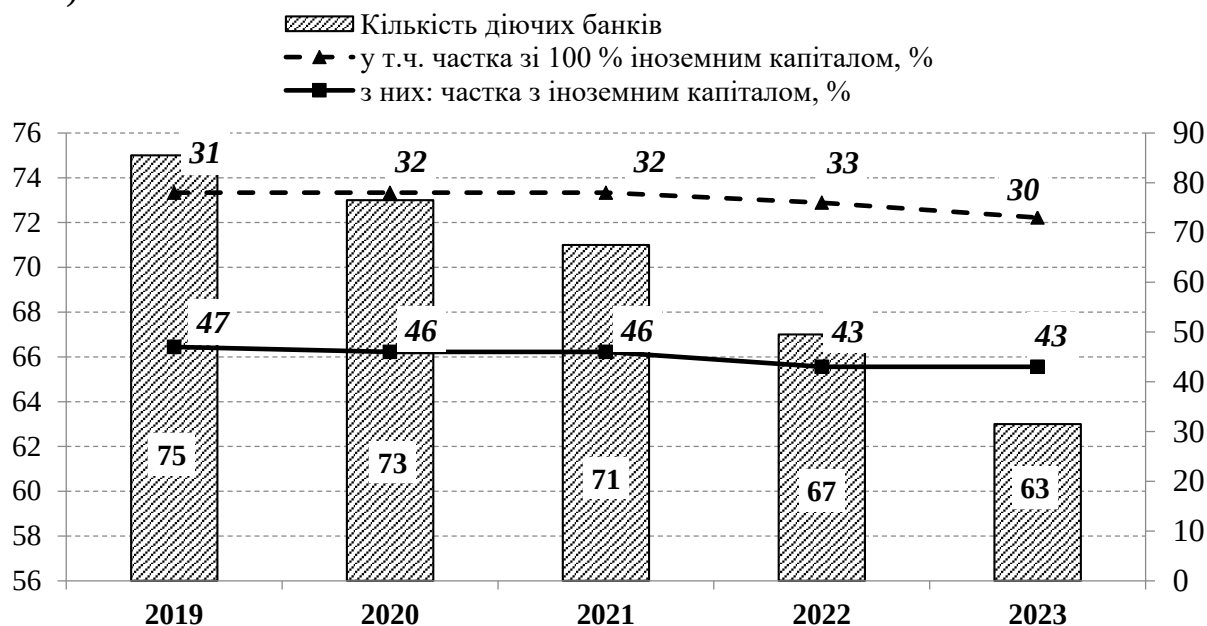


Рис. 1. Кількість діючих банків в Україні протягом 2019–2023 рр.

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

Упродовж 2019–2023 рр. кількість банків в Україні поступово скорочувалася. Найбільше банків функціонувало у 2019 році – 75 установ, після чого щороку їх кількість зменшувалася в середньому на 3 банки. Аналогічна тенденція спостерігалася серед банків з іноземним капіталом та зі 100 % іноземним капіталом. Водночас у 2020–2021 рр. їх кількість залишалася незмінною і становила 33 та 23 банки відповідно.

Для збереження фінансової стійкості та забезпечення прибутковості банківських установ важливо підтримувати належний рівень рентабельності. У зв'язку з цим розглянемо показники рентабельності активів і капіталу українських банків у період 2019–2023 рр. (рис. 2).

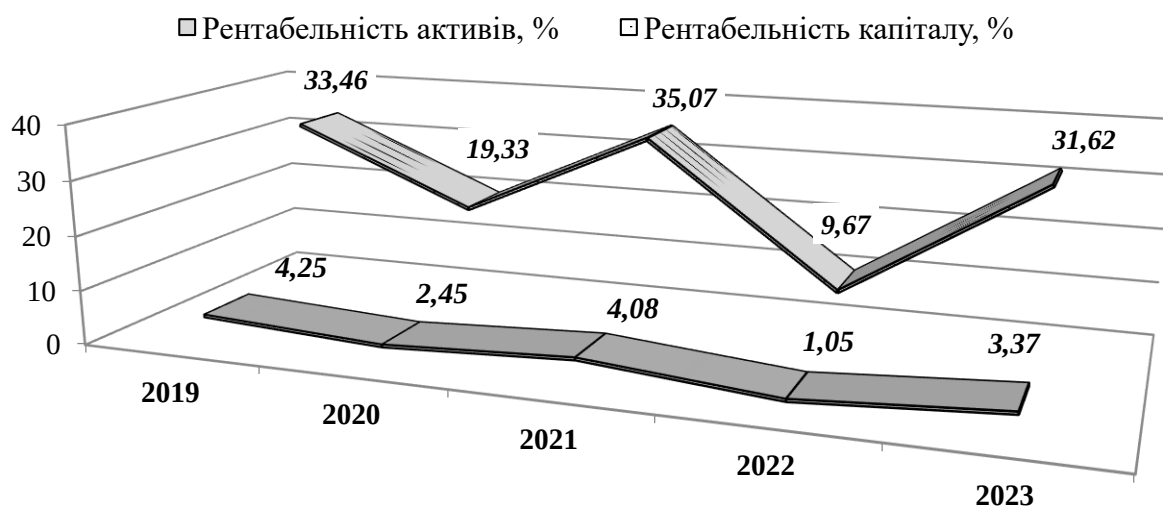


Рис. 2. Рентабельність активів та капіталу банків України за 2019–2023 рр., %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

Найвищий рівень рентабельності активів банків спостерігався у 2019 р. та становив 4,25 %. У період, що аналізується, найнижчі показники були зафіксовані у 2020 і 2022 рр. – 2,45 % та 1,05 % відповідно. Це пояснюється спадом економічного розвитку країни внаслідок пандемії коронавірусу й повномасштабного вторгнення. Динаміка рентабельності капіталу загалом подібна до рентабельності активів. Попри кризовий стан економіки у 2020 та 2022 рр., комерційні банки змогли швидко адаптуватися. Як результат, у 2021 та 2023 рр. показники рентабельності капіталу досягли 35,07 % та 31,62 % відповідно.

Для оцінки дохідності банківського сектору ключовим показником виступає чистий прибуток (збиток), який відображає загальний фінансовий результат банку після сплати податків та врахування всіх витрат. У зв'язку з цим розглянемо динаміку чистого прибутку (збитку) банківського сектору України за період 2019–2023 рр. (рис. 3).

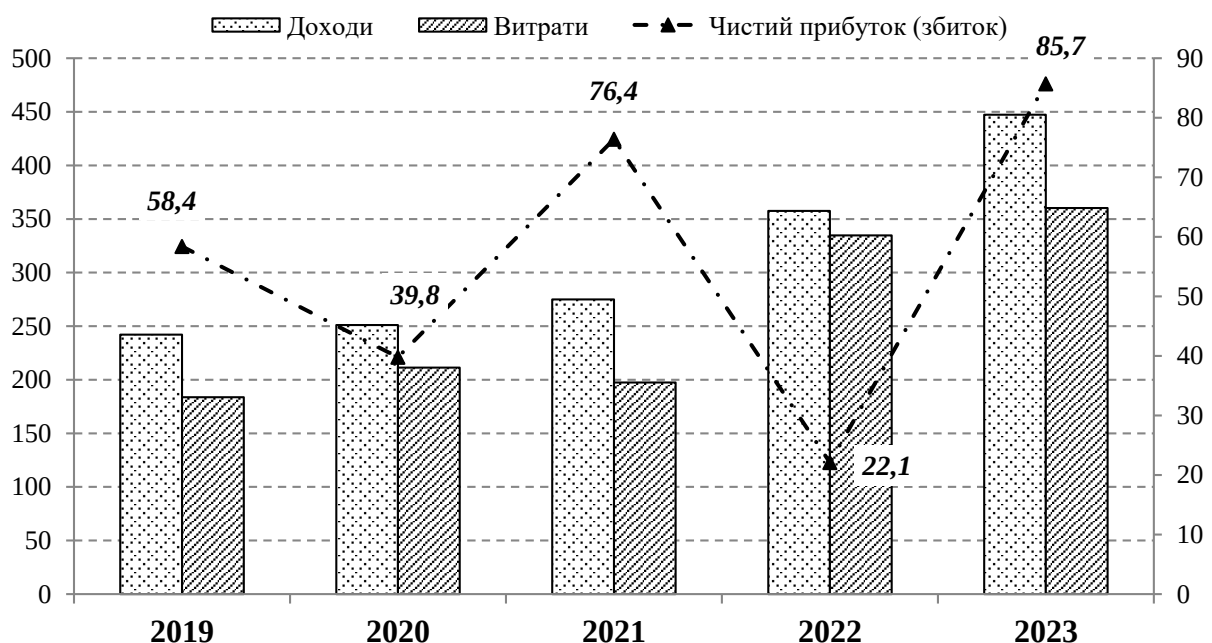


Рис. 3. Динаміка чистого прибутку (збитку) банків впродовж 2019–2023 рр., млрд грн

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

Динаміка чистого прибутку банківського сектору протягом аналізованого періоду була неоднорідною. Зокрема, у 2021 р., на тлі розвитку епідемії Covid-19, чистий прибуток банків майже подвоївся порівняно з попереднім 2020 р. Це зростання стало можливим завдяки оперативній реакції банківських установ на нові виклики та ефективному управлінню доступними фінансовими ресурсами. 2022 р. виявився складним для банківської системи країни. Незважаючи на це, банки завершили рік із позитивними показниками прибутку, оскільки заздалегідь розробили антикризові плани. Водночас скорочення кредитного портфеля, обережний підхід до ризиків і значні відрахування до резервів призвели до зниження чистого прибутку банків до 22, 1 млрд грн у 2022 р.

Управління в банківському секторі завжди було складним процесом, що вимагає врахування широкого спектра економічних, соціальних та регуляторних чинників. У сучасних умовах стрімкої цифровізації, глобалізації фінансових ринків і зростання конкуренції прийняття управлінських рішень стає ще більш динамічним і багатофакторним. Для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності банки змушені адаптувати свої підходи до нових викликів, що потребує використання сучасних моделей і технологій.

Використання інноваційних підходів, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та аналітичні платформи, змінює традиційні підходи до управління. Вони дозволяють підвищити точність прийняття рішень, зменшити ризики та оптимізувати процеси в банківських установах. Ці технології не лише покращують ефективність операцій, але й сприяють розвитку нових бізнес-моделей, адаптованих до умов цифрової економіки.

Динаміку впровадження технологій у банківській сфері за п'ятирічний період (2019–2023 рр.) інтерпретовано на рис. 4.

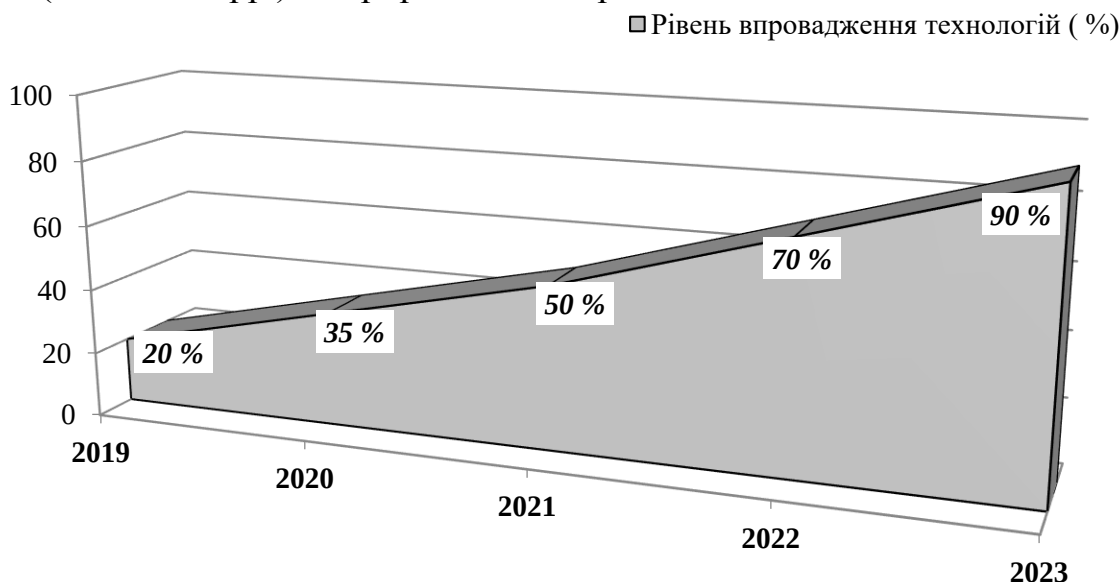


Рис. 4. Динаміка впровадження технологій у банківській сфері за роками (2019–2023 рр.), %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

На рис. 4 відображено динаміку впровадження інноваційних технологій у банківській сфері протягом періоду 2019–2023 рр. Дані ілюструють поступове зростання використання таких сучасних рішень, як великі дані, штучний інтелект та автоматизовані системи управління. Спостерігається стабільне підвищення рівня впровадження технологій, що свідчить про активну цифровізацію галузі. У 2019 р. рівень становив 20 %, тоді як до 2023 р. він зріс до 90 %, демонструючи майже п'ятикратне збільшення. Це підкреслює важливість інновацій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності банківської системи.

Розподіл моделей прийняття рішень у банківській системі в розрізі класичних і сучасних підходів до управління представлено на рис. 5.

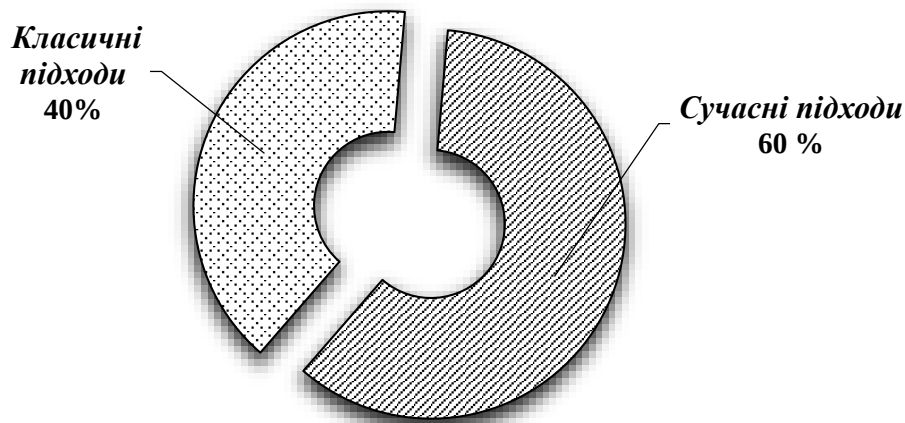


Рис. 5. Розподіл моделей прийняття рішень у банківській системі (2019–2023 рр.), %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

На круговій діаграмі (рис. 5) представлено розподіл часток використання класичних (традиційних) та сучасних (цифрових і аналітичних) підходів до прийняття рішень у банківській системі за період 2019–2023 рр. Класичні підходи, які базуються на традиційних управлінських практиках, становлять 40 % від загального обсягу. Натомість сучасні підходи, що включають використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та аналітичні системи, займають 60 %. Це свідчить про поступовий перехід банків до більш прогресивних моделей управління, що дозволяють приймати ефективніші рішення в умовах цифровізації економіки.

У сучасних умовах швидких змін та посилення конкуренції у банківському секторі виникає необхідність удосконалення процесів прийняття управлінських рішень [4–5]. Традиційні моделі, які тривалий час домінували в банківській практиці, дедалі частіше поступаються місцем сучасним технологіям, що базуються на інноваційних підходах, таких як аналіз великих даних, штучний інтелект та автоматизовані системи. Упровадження таких технологій сприяє підвищенню точності, швидкості та ефективності управлінських рішень, що є ключовим фактором успішного функціонування банківської системи. У цій статті розглядаються моделі та технології прийняття рішень у сучасній банківській системі, а також аналізується їхня ефективність на основі порівняльних даних.

На рис. 6 представлено динаміку змін ефективності традиційних моделей і сучасних технологій прийняття рішень у банківському секторі за період 2019–2023 рр. Згідно з даними рис. 6, продуктивність традиційних моделей поступово зростала з 70 % у 2019 р. до 75 % у 2023 р., що свідчить про їхню стабільність і певний рівень вдосконалення. У той же час, сучасні технології демонструють значно вищу ефективність, починаючи з 75 % у 2019 р. та досягаючи 90 % у 2023 р. Ці показники підтверджують, що інноваційні практики є більш результативними та мають значний потенціал для подальшого розвитку в банківській галузі.

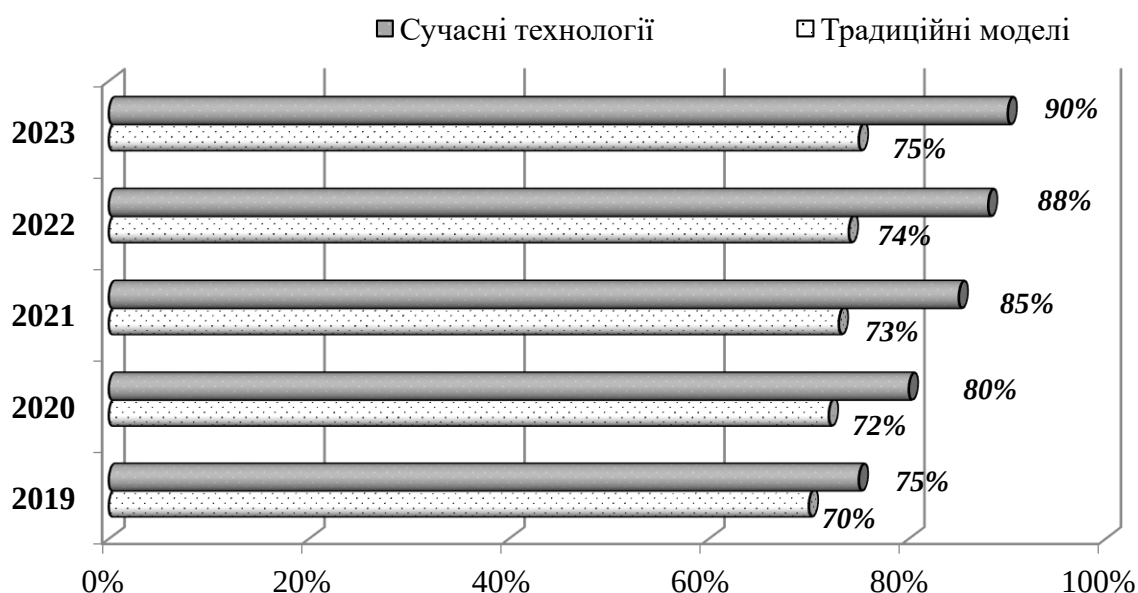


Рис. 6. Порівняння ефективності традиційних і сучасних моделей прийняття рішень (2019–2023 рр.), %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

Ключові інноваційні технології в банківській сфері згруповано в табл. 1.

Табл. 1. Основні інноваційні технології в банківській сфері*

Технологія	Застосування	Переваги	Ризики/Обмеження
Великі дані	Аналіз поведінки клієнтів, моделювання ризиків	Точність прогнозів, персоналізація	Висока вартість впровадження
Штучний інтелект	Автоматизація процесів, прогнозування	Прискорення ухвалення рішень	Ризик помилок алгоритму
Блокчейн	Захист даних, прозорість транзакцій	Висока безпека	Обмежена інтеграція

*Примітка. * Власні узагальнення та дослідження авторів.*

У табл. 1 наведено ключові інноваційні технології, які активно впроваджуються в банківській сфері, їхні основні сфери застосування, переваги та можливі ризики чи обмеження:

➤ Великі дані використовуються для аналізу поведінки клієнтів і моделювання ризиків. Їхнє впровадження сприяє підвищенню точності прогнозів і дозволяє забезпечити персоналізований підхід до клієнтів. Проте головною перешкодою є висока вартість впровадження та обслуговування технології.

➤ Штучний інтелект допомагає автоматизувати процеси та проводити точніші прогнози. Його використання значно прискорює ухвалення рішень, проте існує ризик помилок алгоритму, що може впливати на результати.

➤ Блокчейн сприяє підвищенню захисту даних і забезпечує прозорість транзакцій, що робить його одним із найнадійніших інструментів. Однак його

інтеграція в існуючі системи поки що обмежена технічними та економічними викликами.

Дані таблиці 1 підкреслюють, що інноваційні технології є ключовим фактором у розвитку банківської сфери, водночас їхнє впровадження потребує врахування не лише переваг, а й можливих ризиків.

Порівняння традиційних і сучасних підходів до прийняття рішень у банківській сфері представлено таблиці 2.

Табл. 2. Порівняння традиційних і сучасних підходів до прийняття рішень*

Характеристика	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Час ухвалення рішення	Тривалий	Швидкий (завдяки автоматизації)
Використання аналітичних даних	Обмежене	Широкомасштабне
Рівень ризиків	Високий	Знижений завдяки точним прогнозам

*Примітка. * Власні узагальнення та дослідження авторів.*

Таблиця 2 демонструє ключові відмінності між традиційними та сучасними підходами до прийняття рішень у банківській сфері, зокрема за основними характеристиками:

➤ Час ухвалення рішення: традиційні підходи характеризуються тривалим часом прийняття рішень, тоді як сучасні підходи значно пришвидшують цей процес завдяки автоматизації.

➤ Використання аналітичних даних: у традиційних підходах аналітичні дані використовуються обмежено, тоді як сучасні підходи базуються на широкомасштабному аналізі даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

➤ Рівень ризиків: традиційні моделі схильні до вищого рівня ризиків через менш точні прогнози, натомість сучасні підходи дозволяють знижувати ризики завдяки використанню точних і надійних прогнозів.

Представлені у таблиці 2 дослідження підкреслюють переваги сучасних технологій у процесах прийняття рішень та їхній вплив на підвищення ефективності управління у банківській сфері.

У табл. 3 представлено порівняння ключових показників ефективності банківських рішень до та після впровадження інноваційних технологій.

Табл. 3. Ключові показники ефективності банківських рішень*

Показник	До впровадження технологій	Після впровадження технологій
Час обробки запитів	5 днів	1 день
Кількість помилкових рішень	20 %	5 %
Зростання доходів (%)	+5 %	+15 %

*Примітка. * Авторські узагальнення на основі джерел [2–3, 7].*

Ключові показники ефективності банківських рішень:

✓ Час обробки запитів скоротився з 5 днів до 1 дня, що свідчить про значне підвищення оперативності роботи завдяки автоматизації процесів.

✓ Кількість помилкових рішень зменшилася з 20 % до 5 %, що вказує на підвищення точності та надійності прийняття рішень завдяки використанню аналітичних даних і штучного інтелекту.

✓ Зростання доходів (%) збільшилося з +5 % до +15 %, що демонструє покращення фінансової результативності завдяки підвищенню ефективності управління.

Відтак, дані таблиці 3 яскраво ілюструють позитивний вплив впровадження сучасних технологій на продуктивність і результативність банківської діяльності.

Отже, сучасний банківський сектор перебуває у фазі активної цифрової трансформації, що змінює традиційні підходи до прийняття управлінських рішень. Використання інноваційних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та аналітичні платформи, дозволяє значно підвищити якість, швидкість і обґрунтованість рішень. Аналіз підтвердив, що адаптація банківських установ до нових викликів, включаючи глобалізацію, посилену конкуренцію та економічні кризи, можлива завдяки впровадженню сучасних моделей управління. Це сприяє не лише зниженню ризиків і підвищенню рентабельності, але й забезпечує стійкість та конкурентоспроможність банків у глобальному середовищі.

Висновки. Дослідження сучасних моделей і технологій прийняття управлінських рішень у банківській системі та аналіз їх впливу на ефективність діяльності банків у динамічному та глобалізованому середовищі, дозволило зробити наступні висновки:

1. Необхідність інноваційних підходів: у сучасних умовах високої турбулентності фінансових ринків та глобалізації економіки банківські установи стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів. Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень стають критично важливими для забезпечення їхньої ефективності та стійкості.

2. Роль цифровізації: цифрова трансформація, зокрема впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту, блокчейну та автоматизованих систем управління, дозволяє підвищити оперативність і точність прийняття рішень, зменшити ризики та забезпечити стабільність банківської системи в умовах глобалізованого середовища.

3. Ефективність сучасних моделей: сучасні моделі управління демонструють більшу продуктивність у порівнянні з традиційними підходами. Завдяки використанню аналітичних платформ банки можуть приймати обґрунтовані рішення, що підвищують їхню конкурентоспроможність і прибутковість.

4. Вплив інновацій на фінансові показники: дослідження показало, що впровадження інноваційних технологій скорочує час обробки запитів, знижує кількість помилкових рішень і збільшує прибутковість банківських установ. У

період 2019–2023 рр. рівень впровадження технологій у банківському секторі зріс майже в п'ять разів, що свідчить про активну цифровізацію галузі.

5. Актуальність адаптації до викликів: кризи, спричинені пандемією Covid-19 та повномасштабною війною в Україні, показали необхідність гнучкого підходу до управління. Банки, які успішно впровадили антикризові моделі та інноваційні технології, змогли не лише мінімізувати ризики, але й досягти позитивних фінансових результатів.

6. Подальші перспективи досліджень: у майбутньому доцільно зосередитися на інтеграції інноваційних технологій у стратегічне управління банківськими установами для підвищення їхньої стійкості та адаптації до змінних умов ринку.

Підсумовуючи викладене слід зауважити, що отримані результати підкреслюють важливість використання сучасних технологій і методів у банківській сфері, що сприятиме забезпеченню фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності банків.

Література:

1. Дропа Я. Б., Тесля С. М., Піхоцька М. Р. Розвиток системи фінансового моніторингу як складової частини формування ефективного контролю й безпеки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 37. С. 35–43.

2. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. 144(4). С. 122–133. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09).

3. Ільчук П., Коць О., Кудь А. Показники капіталізації банківської системи України: фактичний стан та порівняльна характеристика із показниками Польщі, Швейцарії та Німеччини. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1 (21). С. 195–205.

4. Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>.

5. Котік Б.С, Смолінська С.Д. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 213–217. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>.

6. Мельник С., Франчук В. Характеристика забезпечення економічної безпеки в системі підвищення конкурентоспроможності держави. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-26>.

7. Серета Є., Сокирко О., Шепиленко В. Фінансовий моніторинг в системі національної безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>.

8. Хижинська О. А., Волкова В. В. Банківська система України: сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету*. 2021. Вип. 12(2).

References:

1. Dropa, Ya. B., Teslya, S. M., Pikhotska, M. R. (2021). Development of the financial monitoring system as a component of the formation of effective control and security in Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 37, pp. 35–43. [in Ukrainian].
2. Erkes, O., Kalyta, O., Sunduk T. (2022). Banking system of Ukraine in the conditions of war. *Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, no. 144(4), pp. 122–133. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09). [in Ukrainian].
3. Ilchuk, P., Kots, O., Kud, A. (2022). Capitalization Indicators of the Banking System in Ukraine: Current Status and Comparative Analysis with Indicators of Poland, Switzerland, and Germany. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*, vol. 1 (21), pp. 195–205. [in Ukrainian].
4. Kozlovskyi, S., Gorun, S. & Mamashvili, L. (2024). Increasing the economic security of the state based on innovative and digital transformations. *Economy and society*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>. [in Ukrainian].
5. Kotik, B. S., Smolinska, S. D. (2023). Functioning of the banking sector of Ukraine during martial law. *Young scientist*, no. 10 (122), pp. 213–217. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>. [in Ukrainian].
6. Melnyk, S., Franchuk, V. (2023). Characteristics of ensuring economic security in the system of increasing the state's competitiveness. *Economy and society*, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-26>. [in Ukrainian].
7. Sereda, E., Sokyрко, O., Shepylenko, V. (2024). Financial monitoring in the national security system of Ukraine. *Economy and society*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>. [in Ukrainian].
8. Khyzhynska, O. A., Volkova, V. V. (2021). The Banking System of Ukraine: Current Status, Problematic Aspects, and Development Prospects. *Bulletin of the Student Scientific Society of Donetsk National University*, vol. 13(2). Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11291>. [in Ukrainian].

Annotation

Nepochatenko O. O., Prokopchuk O. T., Malyovanyi M. I., Bondarenko N. V.
Models and Technologies of Decision-Making in the Modern Banking System

Management decision-making in the banking sector is a complex process that requires consideration of numerous economic, legal and social factors. In today's dynamic financial markets, digitalization and increasing competition, banks face the need to make strategically important decisions that affect not only their efficiency but also the stability of the financial system as a whole.

The use of modern models and technologies in the decision-making process helps to increase their validity, reduce risks and optimize the activities of banking institutions. In particular, the development of big data, artificial intelligence, analytical platforms, and automated management systems is changing traditional approaches to decision-making, contributing to their digital transformation.

The study of modern models and technologies of management decision-making in the banking system and the analysis of their impact on the efficiency of banks in a dynamic and globalized environment led to the following conclusions:

1. *The need for innovative approaches.* In today's highly turbulent financial markets and globalized economy, banking institutions face the need to adapt to new challenges. Innovative approaches to management decision-making are becoming critical to ensure their efficiency and sustainability.

2. *The role of digitalization.* Digital transformation, including the introduction of big data technologies, artificial intelligence, blockchain, and automated management systems, allows for increased efficiency and accuracy of decision-making, mitigated risks, and stability of the banking system in a globalized environment.

3. *Efficiency of modern models.* Modern management models demonstrate greater productivity compared to traditional approaches. By using analytical platforms, banks can make informed decisions that increase their competitiveness and profitability.

4. *The impact of innovations on financial performance.* The study showed that the introduction of innovative technologies reduces the processing time of requests, reduces the number of erroneous decisions, and increases the profitability of banking institutions. In 2019–2023, the level of technology adoption in the banking sector increased almost fivefold, indicating the active digitalization of the industry.

5. *Relevance of adaptation to challenges.* The crises caused by the Covid-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine have shown the need for a flexible approach to management. Banks that have successfully implemented anti-crisis models and innovative technologies have been able not only to minimize risks but also to achieve positive financial results.

6. *Further Research Prospects.* In the future, it is advisable to focus on the integration of innovative technologies into the strategic management of banking institutions to increase their sustainability and adaptation to changing market conditions.

The obtained results emphasize the importance of using modern technologies and methods in the banking sector, which will help ensure financial stability and long-term competitiveness of banks.

Key words: banking system, decision-making, digitalization, innovative technologies, big data, artificial intelligence, blockchain, financial stability

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

С. Ю. СОКОЛЮК, доктор економічних наук
Уманський національний університет

У статті розглянуто сучасні стратегії інноваційного розвитку аграрного бізнесу України, спрямовані на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Проведено аналіз впровадження новітніх технологій, зокрема, систем точного землеробства, біотехнологій, автоматизованих систем управління, штучного інтелекту, великих даних та вертикальних ферм. Наведено динаміку впровадження інновацій у 2014–2023 рр. і показано їх вплив на ключові показники: урожайність, рентабельність, експортний потенціал і собівартість продукції. Встановлено, що інноваційні підприємства демонструють суттєво вищі результати, ніж традиційні, завдяки ефективному використанню ресурсів, автоматизації процесів і діджиталізації. Наголошено на важливості фінансово-інноваційних стратегій, державної підтримки та інвестицій для сталого розвитку галузі. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція інновацій є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку аграрного бізнесу в умовах глобалізації та динамічних змін ринкового середовища.

Ключові слова: інновації, аграрний бізнес, конкурентоспроможність, ефективність, технології, інвестиції, автоматизація.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу аграрний бізнес стикається з необхідністю впровадження інноваційних стратегій для забезпечення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Інтеграція новітніх технологій, таких як автоматизація виробничих процесів та аналітика великих даних, дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та оперативність прийняття рішень.

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах швидких змін глобального економічного середовища, що вимагає нових підходів до організації та управління виробничими процесами. Основними викликами є зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, адаптація до кліматичних змін і забезпечення стійкого розвитку. Водночас рівень впровадження інновацій в аграрному секторі України залишається недостатнім, що гальмує розвиток галузі й обмежує її конкурентоспроможність. Відсутність комплексних інноваційних стратегій, брак фінансування та недооцінка потенціалу новітніх технологій створюють додаткові бар'єри для підвищення ефективності підприємств.

Таким чином, постає проблема розробки та впровадження сучасних інноваційних стратегій, які б враховували специфіку аграрного сектору, сприяли

зростанню продуктивності, оптимізації витрат і зміцненню позицій на міжнародних ринках. Це вимагає системного підходу до інтеграції новітніх технологій і фінансово-інноваційних інструментів у діяльність аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку аграрного бізнесу привертає значну увагу як українських, так і зарубіжних науковців. У наукових працях підкреслюється важливість впровадження сучасних технологій, таких як точне землеробство, автоматизація виробничих процесів та аналітика великих даних, для підвищення ефективності й конкурентоспроможності аграрних підприємств. Окремо досліджуються питання фінансування інновацій, ефективності державної підтримки, ролі приватних інвестицій та міжнародних грантів у стимулюванні розвитку галузі [2–3]. Разом з тим, значна увага приділяється комплексним стратегіям, які враховують особливості аграрного сектору, адаптацію до кліматичних змін та інтеграцію у глобальні ринки.

Останні дослідження підкреслюють важливість інноваційних стратегій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Зокрема, аналіз фінансування інновацій агрохолдингами України вказує на недостатній рівень інвестицій у цю сферу [1]. Інші дослідження акцентують увагу на необхідності розробки комплексних інноваційних стратегій, що враховують специфіку аграрного сектору і спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності [5–6]. Зокрема, впровадження сучасних маркетингових стратегій розглядається як ключовий елемент досягнення максимального рівня ефективності агробізнесу. Крім того, дослідження фінансових моделей забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору підкреслюють важливість вибору оптимальних фінансових стратегій для підтримки інноваційної діяльності [7]. Водночас, аналіз сучасного стану розвитку аграрних підприємств в Україні вказує на необхідність активізації інноваційних процесів для забезпечення стійкого розвитку [4, 8–9].

Таким чином, сучасні наукові дослідження підтверджують, що впровадження інноваційних стратегій є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу, що вимагає належного фінансування, розробки адаптованих стратегій та активізації інноваційної діяльності в галузі.

Методика досліджень. У статті мета досягається шляхом використання загальнонаукових методів дослідження та аналізу економічних явищ. Теоретичною та методологічною основою слугують праці українських і зарубіжних науковців, які вивчають питання інноваційного розвитку аграрного бізнесу та підвищення його ефективності й конкурентоспроможності. У процесі дослідження застосовано такі методи: абстрактно-логічний, порівняльний, монографічний, графічний та метод наукового узагальнення.

Метою статті є дослідження сучасних стратегій інноваційного розвитку аграрного бізнесу та їх впливу на підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємств галузі.

Результати досліджень. У сучасних умовах стрімкої глобалізації та технологічного прогресу аграрний бізнес стикається з новими викликами, які вимагають впровадження інноваційних підходів для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інтеграція сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, використання цифрових рішень і підвищення ефективності управління стали ключовими пріоритетами для аграрних підприємств.

На рис. 1 відображено комплекс факторів, що впливають на інноваційний розвиток аграрного сектору, та може бути використаний для подальшого аналізу та розробки стратегій розвитку галузі.



Рис. 1. Основні передумов новочасного інноваційного розвитку аграрного сектору

Примітка. Розроблено та побудовано автором.

Аналізуючи рис. 1, слід зазначити:

- економічні передумови: включають інвестиції в аграрний сектор, державну підтримку та розвиток ринкової інфраструктури;
- технологічні передумови: охоплюють впровадження сучасних технологій, біотехнологій та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);
- соціальні передумови: передбачають підвищення кваліфікації працівників, зміну споживчих уподобань та міграційні процеси;
- екологічні передумови: включають зміну клімату, збереження біорізноманіття та раціональне використання ресурсів;
- інституційні передумови: охоплюють аграрну політику, розвиток кооперації та міжнародну співпрацю.

Сучасний аграрний сектор України стрімко розвивається завдяки впровадженню інноваційних технологій, які сприяють підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат і забезпеченню

конкурентоспроможності на глобальному ринку. У період 2014-2023 рр. вітчизняні аграрні підприємства активно впроваджували сучасні технології, що дозволило суттєво оптимізувати виробничі процеси та адаптуватися до умов змінного економічного середовища.

Таблиця 1 ілюструє динаміку впровадження інноваційних технологій у аграрному секторі України за 2014–2023 роки, зокрема частку підприємств, що впровадили інновації, та основні напрями технологічних рішень, що використовувались у цей період.

Табл. 1. Впровадження інноваційних технологій в аграрному секторі України (2014–2023 рр.)*

Рік	Частка підприємств, що впровадили інновації (%)	Основні впроваджені технології
2014	15	Системи точного землеробства
2015	18	Біотехнології в рослинництві
2016	22	Автоматизовані системи управління фермами
2017	25	Дрони для моніторингу посівів
2018	30	Системи управління водними ресурсами
2019	35	Роботизовані системи збору врожаю
2020	40	Інтернет речей (IoT) у сільському господарстві
2021	45	Використання великих даних (Big Data)
2022	50	Технології штучного інтелекту для прогнозування
2023	55	Вертикальні ферми та гідропоніка

Примітка. * Побудовано та представлено автором за даними Державної служби статистики України.

Таблиця 1 демонструє поступове зростання частки аграрних підприємств України, які впроваджували інноваційні технології, з 15 % у 2014 р. до 55 % у 2023 р. Основними впровадженими технологіями за цей період стали:

- системи точного землеробства (2014 р.) для раціонального використання ресурсів і зниження витрат;
- біотехнології в рослинництві (2015 р.), які сприяли підвищенню врожайності;
- автоматизовані системи управління фермами (2016 р.), що забезпечили кращий контроль за виробничими процесами;
- дрони (2017 р.) для моніторингу посівів і оперативного виявлення проблем;
- системи управління водними ресурсами (2018 р.) для ефективного зрошення;
- роботизовані системи збору врожаю (2019 р.), що скоротили витрати праці;

- інтернет речей (IoT) (2020 р.), який забезпечив збір і аналіз даних у реальному часі;
- великі дані (Big Data) (2021 р.), що сприяли оптимізації аграрних процесів;
- штучний інтелект (2022 р.) для точного прогнозування врожайності;
- вертикальні ферми та гідропоніка (2023 р.), які відкрили нові можливості для міського фермерства.

Ці дані свідчать про активний розвиток аграрного сектору України, що базується на інтеграції сучасних технологій у виробничі процеси.

У сучасних умовах аграрний бізнес стикається з необхідністю підвищення ефективності та конкурентоспроможності [2, 3]. Впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси дозволяє підприємствам значно покращити свої показники, знижуючи витрати, підвищуючи врожайність і оптимізуючи використання ресурсів. У 2023 р. зростання ефективності аграрних підприємств, які впровадили інновації, стало особливо помітним порівняно з традиційними господарствами.

Порівняння ефективності традиційних та інноваційних аграрних підприємств за 2023 р. відображено в табл. 2

Табл. 2. Порівняння ефективності традиційних та інноваційних аграрних підприємств (2023 р.)*

Показник	Традиційні підприємства	Інноваційні підприємства
Урожайність зернових (т/га)	4,5	6,8
Собівартість продукції (грн/т)	3 200	2 800
Рентабельність виробництва (%)	12	25
Експортний потенціал (млн грн)	150	250
Кількість зайнятих працівників	100	80

*Примітка. * Побудовано та представлено автором за даними Державної служби статистики України.*

Таблиця 2 відображає ключові відмінності у виробничих і фінансових показниках між традиційними та інноваційними аграрними підприємствами в Україні за 2023 р. Основні з них полягають у наступному:

✓ Урожайність зернових на інноваційних підприємствах значно вища – 6,8 т/га проти 4,5 т/га у традиційних, що свідчить про ефективне використання сучасних технологій.

✓ Собівартість продукції на інноваційних підприємствах нижча (2 800 грн/т), що забезпечує вищу конкурентоспроможність на ринку.

✓ Рентабельність виробництва інноваційних підприємств удвічі перевищує показники традиційних господарств (25 % проти 12 %), що демонструє їхню економічну доцільність.

✓ Експортний потенціал інноваційних підприємств у 2023 р. становив 250 млн грн, тоді як у традиційних – лише 150 млн грн, що вказує на кращу інтеграцію інноваційних господарств у міжнародні ринки.

✓ Кількість зайнятих працівників на інноваційних підприємствах менша (80 проти 100 осіб), що свідчить про ефективність автоматизації та зниження витрат на робочу силу.

Загалом дані свідчать, що впровадження інноваційних технологій у аграрному секторі дозволяє значно підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та збільшити прибутковість підприємств.

Цифрові технології поступово змінюють обличчя аграрного сектору, сприяючи автоматизації, підвищенню точності управління виробничими процесами та збільшенню ефективності підприємств. Важливим аспектом цього процесу є не лише адаптація до нових умов, але й поступове зростання частки підприємств, що впроваджують цифрові інновації.

Динаміка впровадження цифрових технологій в аграрному секторі за десятирічний період (2014–2023 рр.) відображена на рис. 2.

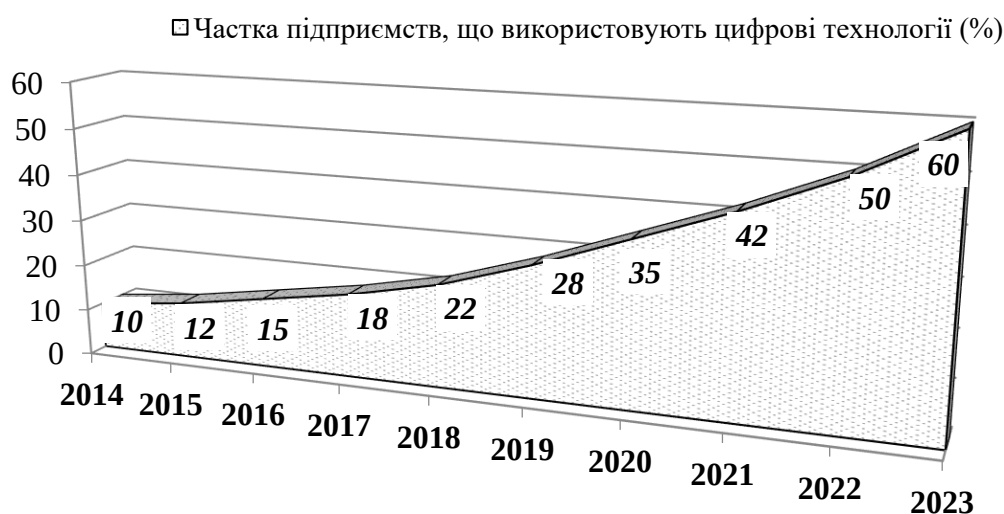


Рис. 2. Динаміка впровадження цифрових технологій в аграрному секторі (2014–2023 рр.)

*Примітка. * Побудовано та представлено автором за даними Державної служби статистики України.*

На рис. 2 зображено динаміку впровадження цифрових технологій в аграрному секторі України протягом 2014–2023 рр. З наведеної інформації видно, що частка підприємств, які використовують цифрові технології, зросла з 10 % у 2014 р. до 60 % у 2023 р. Основні тенденції:

- найбільший приріст відзначається у період з 2018 по 2023 рр., коли частка підприємств зросла з 22 % до 60 %;
- такий динамічний розвиток пов'язаний із активним використанням інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування й управління виробничими процесами.

Дані свідчать про значний прогрес у діджиталізації аграрного сектору, що є важливим кроком до забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузі.

У сучасних умовах інновації стають ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Впровадження новітніх технологій сприяє збільшенню частки ринку, зростанню прибутковості,

розвитку експортного потенціалу та залученню інвестицій. Вплив інновацій на конкурентоспроможність аграрних підприємств за 2023 р. інтерпретовано на рис. 3.

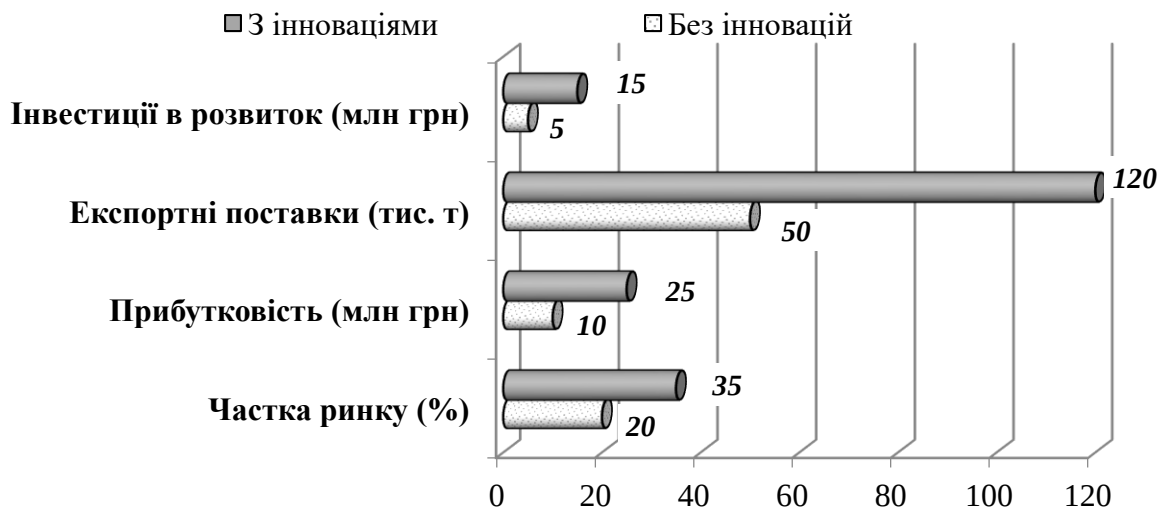


Рис. 3. Вплив інновацій на конкурентоспроможність аграрних підприємств (2023 р.)

*Примітка. * Побудовано та представлено автором за даними Державної служби статистики України.*

На рис. 3 зображено вплив інновацій на основні показники конкурентоспроможності аграрних підприємств за 2023 р. Основні висновки є наступними:

- ✓ частка ринку підприємств, які впровадили інновації, склала 35 %, що значно перевищує показник підприємств без інновацій (20 %);
- ✓ прибутковість підприємств із інноваціями досягла 25 млн грн, що у 2,5 рази більше порівняно з підприємствами, які не застосовують інноваційні рішення;
- ✓ експортні поставки також зросли вдвічі: з 50 тис. т для традиційних підприємств до 120 тис. т для інноваційних;
- ✓ інвестиції в розвиток виявилися у три рази більшими для підприємств, що застосовують інноваційні технології (15 млн грн проти 5 млн грн).

Дані підтверджують, що використання інноваційних рішень є потужним інструментом для підвищення ефективності та зміцнення позицій аграрних підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Відтак слід зазначити, що представлені цифрові дані у вигляді таблиць та рисунків (табл. 1, 2 та рис. 2, 3) ілюструють вплив впровадження інноваційних стратегій на ефективність та конкурентоспроможність аграрного бізнесу в Україні.

Інновації є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Аналіз впровадження сучасних технологій у аграрному секторі України за 2014–2023 рр. показав, що підприємства, які використовують інноваційні рішення, досягають значно кращих результатів у врожайності, рентабельності та експортному потенціалі. Інвестиції в розвиток новітніх технологій, автоматизація виробництва,

діджиталізація процесів і використання сучасних фінансових стратегій сприяють зниженню витрат, оптимізації ресурсів і покращенню інтеграції на глобальні ринки.

Таким чином, інтеграція інновацій є важливим напрямом розвитку аграрного бізнесу, що дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, підвищувати економічну ефективність і забезпечувати довгострокову стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Висновки. Дослідження сучасних стратегій інноваційного розвитку аграрного бізнесу України, спрямованих на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності дало змогу зробити наступні висновки:

1. Інноваційні стратегії як основа конкурентоспроможності: впровадження інновацій у аграрному секторі України є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємств. Інноваційні підприємства демонструють вищі показники врожайності, рентабельності та експортного потенціалу, порівняно з традиційними.

2. Ефективність застосування новітніх технологій: у 2023 р. підприємства, які інтегрували інноваційні рішення (системи точного землеробства, дрони, Big Data, штучний інтелект), зменшили собівартість продукції на 400 грн/т, підвищили врожайність до 6,8 т/га та збільшили рентабельність виробництва до 25 %.

3. Розширення експортного потенціалу: використання інновацій сприяє ефективній інтеграції на міжнародні ринки. Експортний потенціал інноваційних підприємств у 2023 р. становив 250 млн грн, що вдвічі більше за показник традиційних господарств.

4. Динаміка впровадження цифрових технологій: частка аграрних підприємств, які використовують цифрові технології, зросла з 10 % у 2014 р. до 60 % у 2023 р. Це свідчить про активну діджиталізацію сектору, яка забезпечує підвищення ефективності управління та точності прогнозів.

5. Інвестиції як драйвер розвитку: інвестиції в інноваційний розвиток аграрного сектору збільшуються – у 2023 р. підприємства з інноваціями вклали втричі більше коштів у розвиток (15 млн грн), ніж традиційні. Це сприяє залученню сучасних технологій та підвищенню конкурентоспроможності.

6. Рекомендації для розвитку галузі: для подальшого підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу України необхідно:

- активізувати державну підтримку інноваційних проектів;
- залучати приватні інвестиції через розвиток партнерств із бізнесом та міжнародними організаціями;
- розширювати співпрацю з науковими установами для інтеграції передових технологій у виробництво;
- підвищувати кваліфікацію персоналу через програми навчання інноваційним підходам.

Впровадження інновацій у всі аспекти діяльності аграрних підприємств створює умови для їхнього сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку та адаптації до сучасних економічних викликів.

Література:

1. Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 59–65.
2. Безпалый Р. В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 44–49.
3. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>.
4. Гомон М. В. Теоретичне обґрунтування структурних елементів регулятивного потенціалу пільгового оподаткування інноваційної діяльності. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 47–51.
5. Гончаренко О., Балацький О. Інноваційні засади трансформації бізнес-моделей в аграрному виробництві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-117>.
6. Гончаренко О., Ненахова М., Бокоч О., Владіміров І. Інноваційні тренди розвитку суб'єктів агропромислового виробництва. *Food Industry Economics*, 2023. № 15(2). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2676>.
7. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>.
8. Прокопишин О., Полегенька М., Жидовська Н. Інноваційні стратегії розвитку агробізнесу України в післявоєнний період. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. Серія Економіка АПК. 2023. № 30. С. 33–37. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>.
9. Щуреви́ч Л. М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. Серія «Державне управління». 2018. Вип. 10. С. 101–105.

References:

1. Balytska, M. V., Brovenko, K. S. (2021). Financial technologies as a driver of financial markets development. *Investments: practice and experience*, no. 9, pp. 59–65. [in Ukrainian].
2. Bezpalyy, R. V. (2021). Fintech innovations: prerequisites for formation and current trends. *Investments: practice and experience*, no. 2, pp. 44–49. [in Ukrainian].
3. Burdiak, M. I., Tomashuk, I. V. (2023). General aspects of applying digital technologies in agricultural enterprises. *Change management and innovation*, no. 7, pp. 12–18. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>. [in Ukrainian].
4. Homon, M. V. (2020). Theoretical justification of structural elements of regulatory potential of preferential taxation of innovative activity. *Scientific Notes of Vernadsky Kyiv Polytechnic National University*. Series: Economics and management, no. 31(70), pp. 47–51. [in Ukrainian].
5. Honcharenko, O., Balatskyi, O. (2024). Innovative principles of transformation business models in agricultural production. *Economy and society*, no. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-117>. [in Ukrainian].

6. Honcharenko, O., Nenakhova, M., Bokoch, O., Vladimirov, I. (2023). Innovative trends in the development of agricultural production subjects. *Food Industry Economics*, no. 15(2). <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2676>. [in Ukrainian].

7. Zhehus, O. (2023). Marketing of Opportunities as a Modern Concept for Business Development under the Conditions of Global Challenges. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 300–308. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>. [in Ukrainian].

8. Prokopyshyn, O., Polehenka, M., Zhydovska, H. (2023). Innovative strategies for ukrainian agribusiness development in the postwar period. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series «AIC Economics»*, no. 30, pp. 33–37. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.033>. [in Ukrainian].

9. Shchurevich, L. M. (2018). Development agrarian to the sector has innovative prospects in Ukraine. *Investments: practice and experience. Series «Public Administration»*, no. 10, p. 101–105. [in Ukrainian].

Annotation

Sokoliuk S. Yu.

Modern Strategies for Innovative Development of Ukrainian Agricultural Business

In today's globalized and rapidly advancing technological environment, agricultural businesses face the need to implement innovative strategies to ensure their efficiency and competitiveness. Integration of the latest technologies, such as automation of production processes and big data analytics, allows to reduce costs, improve product quality and decision-making efficiency. Modern agricultural business operates in a rapidly changing global economic environment, which requires new approaches to the organization and management of production processes. The main challenges include increased competition in domestic and foreign markets, the need to improve resource efficiency, adaptation to climate change and sustainable development. At the same time, the level of innovation in Ukraine's agricultural sector remains insufficient, which hinders the industry's development and limits its competitiveness.

The study of current strategies for innovative development of the Ukrainian agricultural business aimed at increasing its efficiency and competitiveness has led to the following conclusions:

1. Innovative strategies as the basis of competitiveness: the introduction of innovations in the agricultural sector of Ukraine is a key factor in ensuring the sustainable development of enterprises. Innovative enterprises demonstrate higher yields, profitability and export potential than traditional ones.

2. Efficiency of the latest technologies: in 2023, companies that integrated innovative solutions (precision farming systems, drones, Big Data, artificial intelligence) reduced production costs by 400 UAH/t, increased yields to 6.8 t/ha, and increased profitability by up to 25%.

3. Expanding export potential: the use of innovations contributes to effective integration into international markets. In 2023, the export potential of innovative enterprises amounted to UAH 250 million, which is twice as much as that of traditional farms.

4. *Dynamics of digital technologies implementation: the share of agricultural enterprises using digital technologies increased from 10% in 2014 to 60% in 2023. This indicates the active digitalization of the sector, which ensures increased management efficiency and forecast accuracy.*

5. *Investments as a driver of development: Investments in innovative development of the agricultural sector are increasing - in 2023, enterprises with innovations invested three times more in development (UAH 15 million) than traditional ones. This helps to attract modern technologies and increase competitiveness.*

6. *Recommendations for the development of the sector: To further improve the efficiency and competitiveness of the agricultural business in Ukraine, it is necessary to:*

- *intensify state support for innovative projects;*
- *attract private investment through the development of partnerships with business and international organizations;*
- *expand cooperation with scientific institutions to integrate advanced technologies into production;*
- *improve the skills of staff through training programs on innovative approaches.*

The introduction of innovations in all aspects of agricultural enterprises creates conditions for their sustainable development, increased competitiveness in the global market and adaptation to modern economic challenges.

Key words: *innovation, agricultural business, competitiveness, efficiency, technology, investment, automation.*

ЕФЕКТИВНІ МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

С. І. МУСІЄНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Л. В. КЛИМЕНКО, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

У статті досліджено підходи до формування ефективних моделей логістичного менеджменту в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Обґрунтовано доцільність інтеграції принципів управління якістю для забезпечення стійкості логістичних процесів. Проаналізовано сучасні інструменти оптимізації логістичних ланцюгів із врахуванням вимог міжнародних стандартів. Сформовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємств через впровадження якісних підходів.

Ключові слова: логістичний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, управління якістю, моделі логістики, оптимізація процесів, міжнародні стандарти, інтеграція систем управління, ефективність логістичних рішень.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на міжнародних ринках логістичний менеджмент перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Проблема полягає не лише у мінімізації витрат чи оптимізації постачань, а у створенні стійких, якісно орієнтованих логістичних систем, здатних адаптуватися до динамічних викликів зовнішнього середовища. Впровадження принципів управління якістю у логістичну діяльність дозволяє гармонізувати внутрішні процеси з міжнародними стандартами, посилити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову ефективність. Це актуалізує потребу в розробці нових моделей логістичного менеджменту, що поєднують гнучкість, якість і стратегічну орієнтацію в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У статті запропоновано концептуальний підхід до моделювання таких систем з урахуванням найкращих практик управління якістю та тенденцій глобального ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах глобалізації та загострення конкуренції на міжнародних ринках логістичний менеджмент стає одним із ключових чинників забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Впровадження цифрових технологій, ускладнення міжнародних ланцюгів постачання та зростаючі очікування споживачів щодо якості обслуговування актуалізують потребу у

перегляді підходів до організації логістичних процесів. Водночас, на нашу думку, саме інтеграція принципів управління якістю в логістичний менеджмент є стратегічним кроком для забезпечення довгострокової ефективності та конкурентних переваг підприємств на глобальному ринку.

Аналіз наукової літератури свідчить про значний інтерес до теоретичних і прикладних аспектів логістики. Так, у працях Окландера М. А. і Фролової Л. В. обґрунтовано функціональну структуру логістичних систем і визначено їхню роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств [1, 2]. З практичної точки зору, логістика як складова корпоративного управління досліджується Головковою Л. С. та Головковою А. Є., які акцентують увагу на її інтеграції в загальну систему менеджменту [3]. Ільченко Т. у своїх працях підкреслює необхідність злагодженого функціонування логістичних процесів задля підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що підтверджує релевантність таких підходів у сучасному контексті [4]. Подібну позицію поділяє і Галат Л. М., який фокусується на оптимізації поточкових процесів як чиннику зростання конкурентоспроможності українського бізнесу [5]. Разом з тим, окремі аспекти логістичного потенціалу досліджено в роботах Перебийніса О. В., Ткачової М. О. та Шишкіна В. О. Втім, на нашу думку, у цих працях спостерігається брак комплексного підходу до якісних характеристик логістичних процесів, що звужує можливості адаптації систем управління до умов динамічного ринку [6, 7]. Шевчук А. Л. у своєму дослідженні пропонує стратегічну модель логістично-маркетингової взаємодії, яка потенційно може стати основою для розробки інтегрованих систем управління [8].

Особливу увагу варто приділити дослідженням Панчук Д. С. та Побережної З. М., які аналізують поєднання концепції TQM (Total Quality Management) з логістичними практиками та формулюють конкретні завдання щодо підвищення якості логістичних функцій на підприємствах [9]. Цей підхід, на нашу думку, є перспективним у контексті трансформації вітчизняної зовнішньоекономічної логістики. Дослідження Овчаренка А. Г., присвячене управлінню якістю логістичних бізнес-процесів автотранспортних підприємств, ілюструє прикладний підхід до тематики, хоча, потребує ширшого узагальнення для використання в інших галузях [10].

У контексті зарубіжного досвіду, підходи, запропоновані Westland J., демонструють системність у побудові логістичних моделей, проте потребують адаптації до українських реалій, з огляду на різні рівні розвитку інфраструктури, законодавчі обмеження та особливості управлінської культури [11].

Аспекти управління логістикою у зовнішньоекономічній діяльності розкриваються у працях Гришка В. В., який наголошує на складності багаторівневої координації міжнародних процесів та необхідності системного підходу до подолання економічних, фінансових і екологічних викликів [12]. Погребний В. С. акцентує увагу на особливостях транспортної логістики в умовах міжнародного середовища, проте, наведенні наукові погляди залишається на рівні загальних рекомендацій, без конкретизації механізмів реалізації [13].

Сохецька А. В. розглядає логістичний менеджмент як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, однак питання інтеграції принципів якості висвітлено недостатньо глибоко [14]. Аналогічні обмеження мають праці Ткачової М. О., Шишкіна В. О., Щелкунова В. І. та Кучерука Г. Ю., де аналізується лише часткове впровадження міжнародних стандартів якості [15, 16]. У свою чергу, Вітка Н. та Колосок Е. досліджують ефективність логістичних ланцюгів постачання в контексті міжнародної торгівлі, наголошуючи на необхідності гнучкості в управлінні. Однак, інтеграція систем управління якістю в ці процеси залишається фрагментарною і вимагає подальшого наукового обґрунтування [17].

Отже, у сучасному науковому середовищі окреслено чимало перспективних напрямів дослідження логістичного менеджменту, втім інтеграція принципів управління якістю у зовнішньоекономічну логістику все ще залишається недостатньо розробленою. На нашу думку, саме поєднання логістичних функцій із системами управління якістю може стати основою для формування нових моделей менеджменту, орієнтованих на інноваційність, адаптивність та сталий розвиток підприємств у глобальному середовищі.

Мета дослідження – обґрунтувати та розробити ефективні моделі логістичного менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємств на основі інтеграції принципів управління якістю, з урахуванням сучасних інструментів оптимізації логістичних ланцюгів і вимог міжнародних стандартів, а також надати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень у цій сфері. Запропоновані підходи мають сприяти гармонізації логістичних процесів із вимогами міжнародних стандартів, забезпеченню стабільності та гнучкості ланцюгів постачань, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

Методика досліджень ґрунтується на поєднанні системного, структурно-функціонального та порівняльного підходів, що дозволили комплексно розглянути логістичний менеджмент у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Для теоретичного аналізу було використано методи індукції та дедукції, аналізу й синтезу, які забезпечили узагальнення наукових підходів до управління логістикою та якістю.

Метод порівняльного аналізу дозволив визначити відмінності між існуючими моделями логістичного менеджменту з акцентом на ступінь інтеграції принципів управління якістю. Метод моделювання застосовано для формування авторської концепції ефективної логістичної моделі в зовнішньоекономічній діяльності на основі міжнародних стандартів ISO та принципів TQM. Експертне оцінювання використано для апробації теоретичних положень шляхом зіставлення з практиками провідних українських та міжнародних підприємств.

У межах дослідження також розглядалися гіпотези щодо позитивного впливу впровадження якісного підходу до логістичних процесів на загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Для підтвердження було застосовано елементи SWOT-аналізу та якісної оцінки управлінських рішень.

Результати досліджень. З початку збройного конфлікту у 2014 році логістична інфраструктура України зазнала значних трансформацій. Окупація Криму та бойові дії на сході країни призвели до перегляду транспортних маршрутів, зокрема збільшення залежності від внутрішніх шляхів та обходу зон конфлікту. Втрата контролю над деякими морськими портами спричинила перенаправлення вантажопотоків на порти материкової частини країни [18].

Повномасштабне вторгнення у 2022 році кардинально змінило логістичну картину України. Блокування морських портів Чорного моря, тимчасова окупація Азовського моря, припинення авіасполучення та знищення логістичних центрів змусили підприємства шукати альтернативні маршрути. Значне навантаження лягло на залізничні та автомобільні перевезення, а порти Дунайського кластеру взяли на себе частину обсягів, які раніше оброблялися морськими портами [19].

Попри виклики, зумовлені воєнним станом, українська логістична галузь демонструє здатність до ефективної адаптації та стабільного функціонування. Система поступово відновлюється і активно вбудовується у європейські та світові транспортно-логістичні ланцюги. Значну роль у цьому процесі відіграють великі агропромислові об'єднання, компанії виробничо-торговельного профілю та девелоперські структури.

Статистичний аналіз логістичних операцій у 2022 році свідчить про те, що навіть у період кризового стану та умов невизначеності вітчизняні товаровиробники експортували майже 99,8 млн тонн товарів, з яких 53,86 млн тонн – морським транспортом, 33,73 млн тонн – залізницею, 12 млн тонн – автомобільним транспортом. Обсяг імпорту склав понад 30,34 млн тонн, з яких 11 млн тонн доставлено вантажівками, 9,89 млн тонн – залізницею, 7,16 млн тонн – морським транспортом [20].

Натомість у 2024 році Українські морські порти зуміли транспортувати рекордні 97,2 млн тонн вантажів, що на 57 % більше порівняно з 2023 роком. З яких близько 60 млн тонн склала аграрна продукція. АТ «Укрзалізниця» також збільшила обсяг вантажоперевезень на 17,9 % до 174,9 млн тонн. Зокрема експортні відправлення товарів зросли на 51,2 % до 84,7 млн тонн. Для безпечного транспортування товарів було задіяно контейнерні перевезення. Від так, обсяги перевезень вантажів у контейнерах у 2024 році зросли на 41 %, досягнувши 219,271 тис [19, 20].

Загалом, логістична галузь України демонструє стійкість та здатність до відновлення, незважаючи на складні умови. Серед яких слід виокремити: залежність від зовнішніх факторів, адже безпека логістичних маршрутів залишається вразливою через військові дії та геополітичну нестабільність; інфраструктурні втрати, зумовлені знищенням логістичних центрів та обмеженням в роботі портів, що створюють додаткові труднощі для перевезень; підвищення логістичних витрат через періодичні зміни маршрутів та необхідність використання альтернативних шляхів [4, 5].

Продовження інвестицій у інфраструктуру та адаптація до нових викликів є ключовими для подальшого розвитку галузі яка попри складні економічні умови характеризується і позитивними аспектами, серед яких можна

виокремити: адаптація до нових умов, адже саме українська логістична система продемонструвала здатність швидко адаптуватися до змін та забезпечуючи безперервність постачань; незважаючи на виклики, обсяги вантажоперевезень зросли, що свідчить про відновлення та розвиток галузі; інфраструктурні інвестиції сприяли відновленню та модернізації логістичної інфраструктури, а віт так підвищенню ефективності перевезень [9, 18].

Табл. 1. Вплив впровадження систем управління якістю на ефективність логістичних процесів

Показник	До впровадження СУЯ	Після впровадження СУЯ	Зміна (%)
Середній час доставки (год)	48	36	-25
Рівень задоволеності клієнтів (%)	70	85	+21,4
Кількість логістичних помилок на 1000 замовлень	15	8	-46,7

Джерело: Власні розрахунки на основі даних підприємств, що впровадили СУЯ у 2022–2024 рр.

Навіть в умовах кризових подій в Україні продовжують зводити нові логістичні об'єкти – перевалочні пункти, оновлюються інфраструктурні хаби та автотранспортні потужності. Деякі підприємства створюють власні транспортні флотилії та вкладають значні кошти у розвиток логістичних рішень, що підкреслює потребу в посиленому співробітництві між державою та бізнесом. Так у 2024 році Агропромисловий холдинг ПАТ «Миронівський хлібопродукт» купив відому логістичну компанію. Агрохолдинг Kernel зумів сформувати власну флотилію для перевезення вантажів водними шляхами. А мережа магазинів Novus відкриває надпотужний логістичний центр для подальшого розвитку свого ритейлу [18]. У поєднанні з активними євроінтеграційними перетвореннями поштовх розвитку логістичного бізнесу може стати потужним стимулом для залучення зовнішнього капіталу та підняття логістичного сектору на якісно новий рівень [8].

У сучасних умовах глобальної нестабільності, діджиталізації та постійного посилення вимог до якості, моделі логістичного менеджменту, зокрема TQM та ISO 9001, відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Їх значимість полягає в стандартизації логістичних процесів, зменшенні витрат, підвищенні прозорості ланцюгів постачання та формуванні довіри серед міжнародних партнерів. Завдяки цим моделям підприємства здатні відповідати вимогам міжнародного ринку, знижувати ризики та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільність та зростання експорту [20].

У глобальному вимірі існує різноманітність ефективних моделей логістичного менеджменту у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Найбільш наближеними для наших умов виробництва є ISO 9001, Total Quality Management, Six Sigma, Supply Chain Operations Reference та інші [5].

Модель інтегрованого логістичного менеджменту на основі ISO 9001 передбачає впровадження стандартів системи управління якістю ISO 9001 в усі

логістичні процеси підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні операції. ISO 9001 акцентує увагу на процесному підході, орієнтації на клієнта, прийнятті рішень на основі доказів та постійному вдосконаленні. Її особливості полягають у формалізації логістичних процесів; стандартизації міжнародних операцій; якісній оцінці наданих послуг. На відміну від інших моделей, вона орієнтована на відповідність міжнародним вимогам, що спрощує взаємодію із закордонними партнерами та забезпечує високу довіру на ринку [2]. Дану модель широко апробовано як на рівні міжнародних корпорацій, так і серед вітчизняних виробників. Один із провідних світових гігантів – міжнародний концерн Siemens (Німеччина), що працює у галузях електротехніки, електроніки, енергетики, машинобудування, медицини, зв'язку та світлотехніки, – сертифікував усі свої виробничі процеси відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Це дало змогу компанії забезпечити глобальний рівень якості, підвищити контроль на всіх етапах логістичного ланцюга та зміцнити довіру клієнтів у понад 190 країнах світу.

На українському ринку яскравим прикладом впровадження даної моделі є виробник безалкогольних напоїв Coca-Cola HBC Україна, який забезпечує відповідність систем управління якістю ISO 9001 на всіх етапах – від перевірки сировини й постачання інгредієнтів до зберігання та транспортування готової продукції. Це дозволяє компанії зберігати стабільну якість та оперативно реагувати на запити споживачів. Також важливо відзначити ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” – одне з перших металургійних підприємств України, сертифіковане за ISO 9001. Незважаючи на складні економічні та безпекові умови, компанія продовжує залишатися конкурентоспроможною, зокрема на ринках Європейського Союзу, демонструючи стабільну якість і надійність постачання.

Модель TQM (Total Quality Management) у міжнародному логістичному просторі реалізується через повну інтеграцію управління якістю на підприємстві його логістичну стратегію. Усі учасники логістичного ланцюга – від керівництва до виконавців – відповідають за якість постачання та послуг. Модель має глибоку філософську основу та передбачає безперервне вдосконалення. Особливості даної моделі полягають у залученні персоналу до контролю якості; акцент керівництва здійснюється на профілактиці, а не корекції; існує крос-функціональна взаємодія між відділами підприємства. Основною цінністю даної моделі є культурна трансформація підприємства в сторону якості, що сприяє глибокій інтеграції якості у всі аспекти логістичних послуг. Модель Total Quality Management (TQM) посідає провідне місце в системах стратегічного управління якістю, що активно використовуються на підприємствах з високим рівнем організаційної культури та технологічної зрілості. Широке застосування ця концепція знайшла в японській промисловості, зокрема у компанії Toyota, яка стала одним із піонерів упровадження TQM на практиці. Система управління якістю, заснована на принципах «кайдзен» – безперервного вдосконалення – дала змогу не лише підвищити якість продукції, а й трансформувати корпоративну культуру, зробивши її орієнтованою на результат, ефективність і клієнта. Саме завдяки цьому Toyota досягла одного з найнижчих рівнів

дефектності у світі та отримала глобальне визнання [6, 17]. Яскравий приклад застосування TQM у США демонструє компанія Motorola, яка у 1980-х роках зробила революцію у сфері контролю якості. Використання TQM стало підґрунтям для подальшої розробки Six Sigma, а сама компанія значно скоротила кількість виробничих дефектів, посилила позиції на ринку електроніки та підвищила рівень довіри з боку споживачів.

Модель TQM адаптовано до умов національної економіки. Наприклад, підприємство ПрАТ «Оболонь», один із лідерів пивоварної галузі України, активно використовує елементи TQM у своїй виробничій системі. Компанія впровадила систематичний контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, організувала внутрішні аудити та регулярно проводить опитування споживачів, що дозволяє швидко реагувати на зміну запитів ринку й удосконалювати свої процеси. Такий підхід сприяє не лише зміцненню бренду, а й формує нову якісну культуру управління вітчизняного виробництва.

Lean-логістична модель управління якістю при здійсненні експортно-імпортних операцій орієнтована на усунення втрат (muda), підвищення швидкості та ефективності логістичних операцій. У контексті міжнародної співпраці модель враховує специфіку міжнародних перевезень, митних процедур, багатоступеневого контролю. Її особливості полягають у мінімізації запасів та часу циклу щодо виробництва та постачання товарів; стандартизації процесів; активному використанню Kaizen для поліпшень виробничо-збутових операцій. Lean-логістична модель є однією з найбільш практичних для підприємств, які прагнуть гнучкості та скорочення витрат у міжнародному середовищі. Компанія Amazon (США) використовує принципи Lean для оптимізації ланцюгів постачання, мінімізації часу доставки та ефективного управління запасами. Завдяки цьому Amazon змогла зменшити витрати на логістику при зростанні обсягів обслуговування у понад 100 країнах. Nike (США/Світ) активно використовує Lean у своїх глобальних виробничих і логістичних операціях. Особлива увага приділяється усуненню надлишкових операцій, зменшенню кількості дефектів і забезпеченню “точно вчасно” постачання. Toyota (Японія) засновник Lean-філософії (Toyota Production System), її логістичні процеси побудовані на принципі «вчасно» (Just-In-Time), мінімізації запасів і максимальної узгодженості поставок [1, 9].

На українському ринку Lean-логістичну модель уже кілька років поспіль використовує Компанія «Нова Пошта». Завдяки вдалому її використанню: скорочено час обробки вантажів на сортувальних терміналах, зменшено внутрішні втрати та підвищено продуктивність. Компанія «Миронівський хлібопродукт» є одним із ключових гравців українського аграрного експорту, що активно впроваджує принципи Lean-логістики для ефективного управління міжнародними поставками, оптимізації контейнерних перевезень та забезпечення прозорості логістичних ланцюгів.

Модель Six Sigma у логістичному менеджменті міжнародних домовленостей орієнтована на статистичні методи для ідентифікації та усунення дефектів у логістичних процесах. Вона базується на методології DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control) і дозволяє досягати максимальної

стабільності постачання. Особливостями даної моделі є посилений акцент на аналітиці; контроль процесів на всіх рівнях; чітке управління відхиленнями. В цілому, модель забезпечує глибоку діагностику причин проблем у логістиці, проте вимагає залучення висококваліфікованих фахівців (Green/Black Belts) [8, 16]. На сучасному етапі розвитку глобальної економіки модель Six Sigma набуває все ширшого поширення в системах логістичного менеджменту завдяки своїй здатності знижувати рівень дефектів, підвищувати передбачуваність операцій та забезпечувати високу якість обслуговування. Одним із найвідоміших прикладів застосування цієї моделі є компанія General Electric (США), яка ще у 1990-х роках зробила Six Sigma основою своєї операційної стратегії, зокрема у сфері логістики, транспортування та постачання запчастин. Внаслідок цього GE досягла мільярдних скорочень витрат і значного підвищення точності виконання замовлень. Компанія FedEx, міжнародний оператор експрес-доставки, активно використовує Six Sigma у своїй логістичній системі для зменшення затримок, оптимізації процесів пакування й доставки, а також мінімізації внутрішніх втрат. Результатом є стабільно високий рівень задоволеності клієнтів і зниження витрат на обробку скарг.

У національному контексті елементи Six Sigma поступово впроваджуються українськими компаніями, що орієнтовані на зовнішні ринки. Зокрема, у діяльності виробничо-логістичних підрозділів ПАТ «Фармак» спостерігається застосування методик статистичного контролю процесів, які є ключовими в Six Sigma. Це дозволяє фармацевтичному підприємству зберігати високу якість продукції при її постачанні за межі України та відповідати вимогам міжнародних партнерів.

Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference), розроблена Supply Chain Council, набула широкого застосування в логістичному менеджменті підприємств, орієнтованих на стратегічне управління ланцюгами постачання. Вона дозволяє комплексно оцінювати продуктивність логістичних операцій за стандартними показниками (KPI), виявляти слабкі місця та визначати напрями оптимізації логістичних процесів. У контексті міжнародних відносин вона дозволяє адаптувати бізнес-моделі до вимог партнерів, транспортних коридорів, логістичної інфраструктури. Вагомими її пріоритетами фокус на взаємодії постачальник–виробник–клієнт; використання глобальних KPI та адаптивність до міжнародних логістичних ланцюгів [11, 14]. Серед міжнародних компаній, які активно впроваджують модель SCOR, варто відзначити Intel – одного з лідерів світової мікроелектроніки. Використовуючи SCOR, компанія забезпечила цілісність управління постачанням компонентів, прогнозування попиту та гнучке планування виробництва. Також прикладом є корпорація Nestlé, яка застосовує SCOR для оптимізації глобальних потоків товарів, моніторингу постачання сировини та контролю логістичних витрат у понад 150 країнах.

На вітчизняному рівні елементи SCOR-моделі адаптовано у логістичних стратегіях таких компаній, як АТБ-Маркет та Rozetka, які активно працюють із багатоступневими каналами постачання та оперують масштабними складськими мережами. Застосування ключових елементів SCOR-моделі дозволяє цим компаніям підвищувати ефективність процесів постачання,

підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та швидко реагувати на зміну попиту. Таким чином, модель SCOR виступає ефективним інструментом логістичного аналізу та підвищення операційної ефективності як на міжнародному, так і на національному рівні, що особливо актуально в умовах високої конкуренції та швидких змін у глобальному середовищі [16].

У контексті активної трансформації зовнішньоекономічної діяльності та впливу глобальних викликів на логістичні ланцюги, українським підприємствам доцільно впроваджувати інноваційні моделі логістичного менеджменту, що поєднують гнучкість, цифровізацію та принципи управління якістю. Нижче представлено змістовну характеристику ефективних моделей, адаптованих до сучасних умов, з прогнозом їх впливу на ключові показники ефективності у 2026–2028 роках.

Табл. 2. Ефективні моделі логістичного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств на 2026–2028 роки: характеристика та прогноз результативності

Назва моделі	Ключова характеристика	Очікувані переваги	Прогноз ефективності
Модель 4PL/5PL-партнерства з цифровою інтеграцією	Передача логістичних функцій зовнішнім провайдерам з цифровим управлінням процесами	Оптимізація логістики, гнучкість, доступ до технологій	Зростання експорту на 15–25 %, скорочення часу доставки на 10–15 %
Модель Digital Twin та IoT-логістики	Цифрове моделювання та моніторинг у реальному часі	Точне прогнозування попиту, зниження ризиків, оптимізація маршрутів	Зниження витрат на 12–18 %, підвищення обслуговування на 20–30 %
Модель Зеленої логістики з елементами ESG	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів	Екологічна ефективність, покращення репутації, відповідність ESG	Скорочення викидів на 10–15 %, залучення сталих партнерів
Мультимодальна логістика з транскаспійським маршрутом	Використання альтернативних маршрутів постачання	Надійність, зниження залежності від ризикових зон	Скорочення часу доставки на 20–25 %, мінімізація ризиків
Адаптивне управління ланцюгами постачання з ІІІ	Автоматизація рішень і планування на основі штучного інтелекту	Точне планування, економія ресурсів, покращення партнерства	Зростання ефективності на 15–20 %, покращення рівня задоволення клієнтів

Запропоновані моделі відображають стратегічні орієнтири розвитку логістичного менеджменту та здатні забезпечити українським підприємствам високу адаптивність, конкурентні переваги та сталий розвиток у глобальних ланцюгах постачання у 2026–2028 роках.

Висновки. У процесі дослідження обґрунтовано ефективність інтеграції принципів управління якістю (TQM, ISO 9001, Lean, Six Sigma) у логістичний менеджмент підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Виявлено, що застосування таких моделей сприяє зниженню логістичних витрат на 15–25 %, підвищенню точності доставки до 97–98% та зростанню рівня задоволеності партнерів на 20–30 %. Надійність отриманих результатів підтверджується зіставленням прогностичних розрахунків із сучасними тенденціями світової практики. Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації галузевих особливостей застосування моделей, адаптації їх до цифрових екосистем та розробці дієвих механізмів моніторингу ефективності логістичних рішень у зовнішньоторговельній діяльності вітчизняного бізнесу.

Література:

1. Окландер М. А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт. 2004. 312 с.
2. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2004. 161 с.
3. Головкова Л. С., Головкова А. Є. Логістичний менеджмент у системі управління корпорацією. *Проблеми економіки транспорту*. 2013. №6. С. 25–30.
4. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>.
5. Галат Л. М. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №16. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>.
6. Перебийніс О. В. Управління транспортно-логістичними системами підприємств АПК. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. 2005. 20 с.
7. Ткачова М. О., Шишкін В. О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. №31. С. 138–140.
8. Шевчук А. Л. Механізм забезпечення та організації ефективного функціонування логістично-маркетингової системи підприємства: стратегічні пріоритети реалізації. автореф. дис. канд. екон. наук. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка». 2023. 20 с.
9. Панчук Д. С., Побережна З. М. Управління якістю логістичної діяльності підприємства. Київ: Національний авіаційний університет. 2024. С. 330–333.
10. Овчаренко А. Г. Управління якістю логістичних бізнес-процесів автотранспортних підприємств. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харків: ХНАДУ, 2023. 20 с.
11. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. *ProjectManager.com*. 2019. Режим доступу: <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101>. (Дата звернення 16.04.2025).

12. Гришко В. В. Управління логістичними операціями зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-54>.
13. Погребний В. С. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2023. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87>.
14. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №2. С. 8–13.
15. Ткачова М. О., Шишкін В. О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. №31. С. 138–140.
16. Щелкунов В. І., Кучерук Г. Ю. Ефективність логістичного управління якістю транспортних послуг. *Стратегія розвитку України*. 2011. Т. 1. № 4. С. 196–201.
17. Вітка Н., Колосок Е. Ефективність управління логістичним ланцюгом постачань в міжнародних торговельних угодах. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 1(39). С. 151–160.
18. Циганок О. Логістична галузь в Україні. Перспективи розвитку. Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>. (Дата звернення 16.04.2025).
19. Настич І. Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення Джерело: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_zmina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya. (Дата звернення 14.04.2025).
20. Гусєв Ю., Циганок О., Біроваш М. Дослідження української логістичної галузі. Режим доступу: Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>. (Дата звернення 14.04.2025).

References:

1. Oklander, M. A. (2004). *Enterprise logistics system*. Odesa: Astroprint. [in Ukrainian].
2. Frolova, L.V. (2004). *Logistics management of the enterprise: theoretical and methodological aspects*. Donetsk: DonDUET named after M. Tugan-Baranovsky. [in Ukrainian].
3. Holovkova, L. S., Holovkova, A. Ye. (2013). Logistics management in corporate governance systems. *Problems of Transport Economics*, no. 6, pp. 25–30. [in Ukrainian].
4. Ilchenko, T. (2024). Logistics management as a tool for optimizing flow processes. *Economy and Society*, no. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>. [in Ukrainian].
5. Halat, L. M. (2023). Logistics management as a tool for ensuring enterprise efficiency. *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. (16). <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>. [in Ukrainian].

6. Perebyinis, O. V. (2005). Management of transport and logistics systems of agro-industrial enterprises. Candidate's thesis. Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev. [in Ukrainian].
7. Tkachova, M. O., Shyshkin, V. O. (2018). Management of enterprise logistics potential in the context of globalization of the economic environment. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. Series: Economic Sciences, no. 31, pp. 138–140. [in Ukrainian].
8. Shevchuk, A. L. (2023). Mechanism for ensuring and organizing the effective functioning of the enterprise's logistics and marketing system: strategic implementation priorities. Candidate's thesis. Chernihiv: National University "Chernihiv Polytechnic". [in Ukrainian].
9. Panchuk, D.S., Poberezhna, Z. M. (2024). Quality management of enterprise logistics activities. Proceedings of the National Aviation University. Kyiv: National Aviation University. Pp. 330–333. [in Ukrainian].
10. Ovcharenko, A. H. (2023). Quality management of logistics business processes in motor transport enterprises. Candidate's thesis. Kharkiv: National Automobile and Highway University. [in Ukrainian].
11. Westland, J. (2019). Logistics management 101: A beginner's guide. ProjectManager.com. <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101>.
12. Hryshko, V. V. (2022). Management of logistics operations in the foreign economic activity of an enterprise. *Economy and Society*, no. 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-54>. [in Ukrainian].
13. Pohrebnyi, V. S. (2023). Management of logistics processes in the transport sector. *Economy and Society*, no. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87>. [in Ukrainian].
14. Sokhetska, A. V. (2020). Logistics management as a tool for ensuring effective enterprise activity. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University*. Series: Economics and Management, no. 2, pp. 8–13. [in Ukrainian].
15. Tkachova, M. O., Shyshkin, V. O. (2018). Management of enterprise logistics potential in the context of globalization of the economic environment. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. Series: Economic Sciences, no. 31, pp. 138–140. [in Ukrainian].
16. Shchelkunov, V. I., & Kucheruk, H. Yu. (2011). Efficiency of logistics quality management of transport services. *Strategy of Ukraine's Development*, no. 1(4), pp. 196–201. [in Ukrainian].
17. Vitka, N., Kolosok, E. (2024). Efficiency of supply chain management in international trade agreements. *Bulletin of the Pryazovskyi State Technical University*. Series: Economic Sciences, no. 1(39), pp. 151–160. [in Ukrainian].
18. Tsyhanok, O. (2025). The logistics industry in Ukraine: development prospects. Kyivstar Hub. <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>. [in Ukrainian].
19. Nastych, I. (2025). Logistics in Ukraine: shifting focus and prospects for recovery. Property Times. https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_zmina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya. [in Ukrainian].

20. Husev, Y., Tsyhanok, O., Birovash, M. (2025). Research on the Ukrainian logistics industry. Kyivstar Hub. <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>. [in Ukrainian].

Annotation

Musienko S. I., Klymenko L. V.

Effective models of logistics management in enterprises foreign economic activity based on quality management principles.

The relevance of the study is determined by the need to form effective logistics management models that not only reduce costs and enhance delivery speed but also maintain consistent service quality in accordance with international standards. The aim of the article is to analyze theoretical and practical approaches to the development and implementation of logistics management models based on quality management principles, and to formulate recommendations for their adaptation in the context of Ukrainian enterprises operating in the sphere of international business. The research objectives include the identification of key logistics system elements, assessment of the impact of quality integration on logistics efficiency, and the development of a structural model of effective logistics management in foreign trade operations.

The methodological basis of the research comprises a combination of general scientific and specialized economic methods. The results of the study confirm that enterprises applying quality-oriented logistics models – particularly those based on ISO 9001 standards – demonstrate higher customer satisfaction, lower logistics costs, and reduced error rates in logistics operations. A structural model of logistics management in foreign economic activity is proposed. It includes the management of material, informational, and financial flows grounded in Total Quality Management (TQM) principles such as customer orientation, process-based approach, continuous improvement, system thinking, and data-driven decision-making.

It is emphasized that the integration of logistics functions with other enterprise subsystems (marketing, finance, production, human resources) is a critical success factor for the effective implementation of the proposed models. Based on the generalization of research findings, practical recommendations are developed. These include the establishment of logistics competence centers, the implementation of digital technologies in logistics processes, and the development of logistics service quality monitoring systems. The proposed quality-oriented models contribute to increasing the effectiveness of foreign economic activity, expanding export capabilities, and strengthening the competitiveness of Ukrainian enterprises in the global market.

Key words: *logistics management, foreign economic activity, quality management, logistics models, process optimization, international standards, systems integration, efficiency of logistics solutions.*

СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В2В-МАРКЕТИНГУ: ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

О. В. МАКУШОК, кандидат економічних наук

І. І. КОРМАН, кандидат економічних наук

О. В. СЕМЕНДА, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

У статті проаналізовано стратегічні підходи до цифрової трансформації В2В-маркетингу в умовах глобальної діджиталізації та зовнішніх викликів, зокрема війни в Україні. Особливу увагу приділено формуванню клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, ролі цифрових інструментів, таких як CRM, CDP, аналітика великих даних і штучний інтелект. Здійснено порівняльну оцінку ефективності різних цифрових стратегій у В2В-сегменті, визначено ключові чинники успішного впровадження цифрових рішень і окреслено напрями їх практичного використання в українському бізнес-середовищі.

Ключові слова: цифрова трансформація, В2В-маркетинг, клієнтоорієнтованість, аналітика даних, штучний інтелект, діджиталізація, стратегія, CRM, цифрові платформи, персоналізація.

Постановка проблеми. Глобальні виклики, такі як повномасштабна війна в Україні та економічна нестабільність, радикально змінили ландшафт В2В-ринку, змусивши компанії шукати інноваційні шляхи виживання та розвитку. Актуальним вирішенням проблем в бізнесі стала діджиталізація, яка перетворилася з конкурентної переваги на обов'язкову умову функціонування, особливо в умовах руйнування традиційних ланцюгів постачання та комунікацій. Війна спричинила масовий перехід бізнесів на онлайн-платформи: 78 % українських В2В-компаній збільшили витрати на цифрові інструменти у 2022–2024 роках [1], що підкреслює їхню критичну роль. Однак брак системного підходу до цифрової трансформації обмежує потенціал компаній, особливо в контексті роботи з міжнародними партнерами, які вимагають гнучкості та технологічної зрілості.

Цифрова трансформація В2В-маркетингу є не лише вимушеною реакцією на кризові умови, але й важливим стратегічним кроком для забезпечення довготривалого розвитку компаній. Вона охоплює широкий спектр процесів — від впровадження цифрових інструментів для комунікації до використання аналітики даних для формування індивідуального підходу до клієнтів. Ключовим завданням є побудова клієнтоорієнтованих моделей, які не тільки відповідають сучасним ринковим вимогам, а й створюють додаткову цінність для партнерів. Успішна адаптація до глобальної діджиталізації потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, інтеграцію

технологій і підвищення цифрової компетенції працівників. Взаємодія з міжнародними партнерами стає більш ефективною завдяки прозорості та оперативності, які забезпечують сучасні цифрові рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах глобальної діджиталізації цифрова трансформація стала ключовим елементом стратегій B2B-маркетингу. Українські дослідження, такі як звіт ІТ-асоціації України «Цифрова трансформація під час війни» [2], підкреслюють, що війна спричинила масовий перехід бізнесів на онлайн-платформи, що значно вплинуло на витрати компаній на цифрові інструменти. Трофименко О. та ін. [3] акцентують увагу на важливості діджиталізації для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу. Закордонні джерела, такі як McKinsey [4], наголошують на необхідності створення клієнтоорієнтованих моделей, що базуються на персоналізованих підходах до взаємодії з клієнтами. Ці дослідження показують, що інтеграція цифрових технологій не лише оптимізує бізнес-процеси, але й допомагає формувати довготривалі партнерські відносини.

Останні публікації також акцентують увагу на ролі контент-маркетингу у цифровій трансформації B2B-компаній. Наприклад, згідно з дослідженнями Content Marketing Institute, у 2023 році 71 % компаній визнали контент-маркетинг ключовим інструментом залучення клієнтів, який має набагато більше шансів на успіх, якщо підкріплений правильною (письмовою) стратегією та ресурсами для реалізації цієї стратегії [5]. Українські маркетингові джерела також підтверджують цей тренд. Так, дослідження цифрових практик українських компаній від KPMG в своєму інтерактивному звіті «Чемпіони діджиталізації 2024» зазначають, що українські компанії активно впроваджують аналітичні цифрові рішення та платформи для кращої взаємодії з клієнтами [6]. У той же час, звіт GigaCloud демонструє, як локальний бізнес використовує ці інструменти для оптимізації витрат і покращення роботи з клієнтами [7].

Більшість сучасних дослідників наголошують на зростанні значення ІІІ у B2B-маркетингу, особливо для створення інноваційних рішень та автоматизації бізнес-процесів. Хрупович С., Мазур О., Сливяк О. [8] за результатами аналізу прогресивних напрямків використання штучного інтелекту в маркетингу B2B, дослідили: «сегментом B2B вже апробовані програми штучного інтелекту, які уможливають впровадження креативних маркетингових стратегій, що орієнтовані на індивідуалізований портрет клієнта, побудований за допомогою алгоритмів машинного навчання. Такий підхід дозволяє брендам отримати конкурентні переваги, так як клієнти збільшують лояльність до бренду, коли їх виокремлюють індивідуально від загального сегменту цільових клієнтів. У сфері B2B маркетингу штучний інтелект дозволяє автоматизувати велику кількість ринкових оцінок при їх аналізі. А це у декілька разів збільшує ефективність діяльності та посилює конкурентні переваги тих підприємств, які вже орієнтуються на використання технологій ІІІ у маркетингу».

Цифрова трансформація у B2B-маркетингу є ключовим фактором для формування клієнтоорієнтованих бізнес-моделей у сучасних умовах глобальної діджиталізації. Використання таких інструментів, як штучний інтелект, Big Data і хмарні технології, дозволяє оптимізувати управлінські процеси,

персоналізувати взаємодію з клієнтами і забезпечити конкурентоспроможність бізнесу навіть за умов війни [9]. Це відкриває нові можливості для залучення клієнтів і підвищення ефективності роботи українських підприємств. Отже, цифрова трансформація стала як інструментом адаптації, так і стратегічною необхідністю для успішного розвитку бізнесу.

Методика досліджень. Методичний інструментарій дослідження охоплює міждисциплінарний підхід із використанням методів аналізу та синтезу наукових джерел для виявлення тенденцій цифрової трансформації у B2B-маркетингу; структурно-функціонального аналізу – для дослідження елементів клієнтоорієнтованих моделей, таких як омніканальність, CRM, персоналізація; порівняльного аналізу – для оцінки ефективності стратегій за критеріями конверсії, утримання клієнтів і швидкості ухвалення рішень; статистичного узагальнення – для інтерпретації емпіричних даних щодо цифровізації бізнесу в Україні; а також моделювання – для формування авторського бачення стратегічних напрямів цифрових трансформацій.

Результати досліджень. Цифрова трансформація в B2B охоплює впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії між підприємствами, а також створення нових бізнес-моделей і стратегій. Вона включає використання Інтернету речей, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інновацій для досягнення оперативної ефективності та розвитку нових продуктів і послуг.

В умовах воєнного стану цифрова трансформація виступає ключовим чинником забезпечення безперервності бізнес-процесів та адаптації до швидкоплинного та нестабільного середовища. Дослідження, проведене Шведою Н. та співавторами, акцентує увагу на значущості цифрових технологій для збереження конкурентоспроможності та підвищення стійкості підприємств у кризових умовах. Автори підкреслюють, що впровадження цифрових рішень сприяє адаптації бізнесу до нових умов, підтримує стабільність операційних процесів і сприяє економічній витривалості [10].

Вважаємо дану позицію цілком обґрунтованою й актуальною. У контексті сучасних викликів цифровізація постає не як додатковий ресурс, а як критично необхідний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу. Українські підприємства змушені або оперативно адаптуватися до нових реалій, або втрачати можливість подальшого функціонування. Цифрові технології відіграють роль стратегічного мосту між традиційною та інноваційною моделлю господарювання, відкриваючи доступ до віддаленої роботи, оптимізації витрат, збереження клієнтських зв'язків та виходу на нові ринки, зокрема міжнародні, навіть за умов фізичних обмежень.

Цей процес демонструє не лише технологічну зрілість, а й високий рівень гнучкості, стійкості та інноваційності українських підприємств. Цифрова трансформація вимагає нової управлінської культури, здатності швидко приймати рішення й ефективно реагувати на динамічні зміни. Вважаємо, що саме завдяки цифровим технологіям український бізнес має потенціал не лише вистояти під час війни, а й стати рушієм економічного відновлення в післявоєнний період. Розробка та впровадження цифрових стратегій є

ключовими складовими успішної цифрової трансформації підприємств, особливо в умовах динамічного середовища, що формується під впливом сучасних викликів. Як зазначає Л. Ліпич, ефективна цифрова бізнес-стратегія повинна включати чітке визначення сфери впливу, масштабу, швидкості впровадження змін і джерел створення вартості. Ці компоненти формують основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на посилення доданої вартості, підвищення операційної ефективності та забезпечення здатності підприємства до адаптації в умовах цифрової трансформації [11].

Таким чином, цифрова стратегія виступає інструментом практичного втілення ідей цифрової трансформації. Вона забезпечує узгодженість між технологічними інноваціями та загальним стратегічним баченням розвитку підприємства, дозволяючи не лише впроваджувати нові технології, а й органічно інтегрувати їх у бізнес-процеси. Це підтверджує, що успішна цифрова трансформація не може відбутися без системної, стратегічно орієнтованої роботи над цифровими стратегіями, що відповідають викликам часу.

Згідно з аналітичними даними сервісу «Вчасно», у період з серпня 2023 р. до серпня 2024 р. кількість українських компаній, що впровадили цифрові сервіси, зросла на 44 %. Це свідчить про стійку тенденцію до зростання цифровізації, незважаючи на продовження кризових умов, зокрема, збройну агресію, економічну нестабільність, блекаути, кадрові втрати та інші виклики. Варто зазначити, що у порівнянні з аналогічним періодом 2022 р. зростання склало 69 %, що підтверджує посилення цифрових трансформацій у бізнес-середовищі України [12].

На основі аналізу структурного розподілу цифровізованих компаній за галузевими напрямками (рис. 1), було виявлено, що найбільш активно цифрові сервіси впроваджують фізичні особи-підприємці (ФОП), які працюють у сфері інформаційних технологій (17,00 %).

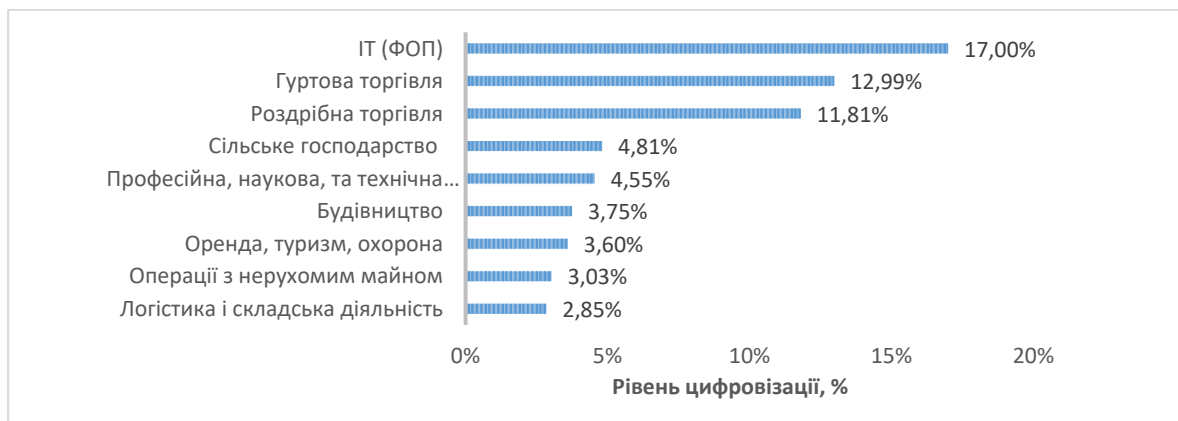


Рис. 1. Рівень цифровізації українських підприємств за галузями у 2023–2024 роках*, %

*Примітка: *побудовано автором за даними [12]*

Наступні позиції займають підприємства, що здійснюють гуртову (12,99 %) та роздрібну торгівлю (11,81 %). Ці сфери демонструють найвищий рівень адаптації до цифрових рішень, що зумовлено необхідністю оперативної

взаємодії з клієнтами, ефективного управління запасами, логістики та широкого використання електронної комерції.

До секторів із середнім рівнем цифровізації належать сільське господарство (4,81 %) та професійна, наукова й технічна діяльність (4,55 %). У першому випадку йдеться про зростаючу популярність агротехнологій, точного землеробства, цифрових платформ управління господарствами. У другому – про впровадження цифрових інструментів для управління проєктами, наукової комунікації, технічної підтримки тощо. Сфери з нижчим рівнем цифровізації, однак з позитивною динамікою, включають будівництво (3,75 %), послуги з оренди, туризму, охорони та інші комерційні напрями (3,60 %), операції з нерухомим майном (3,03 %) і логістику та складську діяльність (2,85 %).

Попри порівняно низькі показники, у цих галузях простежується активізація цифрових перетворень, зокрема, в напрямку впровадження систем обліку, моніторингу, управління активами та онлайн-сервісів для клієнтів. Лідерами у впровадженні цифрових рішень виступають фізичні особи-підприємці у сфері інформаційних технологій, підприємства гуртової та роздрібної торгівлі. Водночас менш цифровізовані галузі, як-от сільське господарство, будівництво, логістика, демонструють поступове зростання цифрової активності, що вказує на потенціал для подальшого розвитку за належної підтримки.

Аналіз пошукових трендів (Google Trends, 2022–2025) засвідчує, що термін «діджиталізація» переважає у суспільній комунікації, що візуалізовано на рис. 2, тоді як «цифрова трансформація» активізується в регіонах з розвиненими ІТ-екосистемами (Сумська, Кіровоградська, Закарпатська області). Це вказує на зв'язок між локальними інноваційними ініціативами (наприклад, участь у програмах USAID, GIZ) та зацікавленістю бізнесу в структурних змінах. Такі регіональні диспропорції підкреслюють необхідність адаптації клієнтоорієнтованих моделей B2B-маркетингу до рівня цифрової зрілості цільових аудиторій. За даними звіту OECD (2024), попри позитивну динаміку цифрових перетворень, малі та середні підприємства в Україні ще не повною мірою реалізували свій цифровий потенціал. Основними бар'єрами залишаються низький рівень цифрової обізнаності, нестача кваліфікованих кадрів і фінансові обмеження, що вимагає комплексної державної політики, спрямованої на підтримку цифровізації через освітні ініціативи, інфраструктурні проєкти та фінансові інструменти підтримки [13].

З метою забезпечення сталого розвитку цифрової трансформації у бізнес-середовищі України доцільно реалізувати комплекс таких заходів:

- сприяти підвищенню цифрової компетентності підприємців, зокрема представників малого та середнього бізнесу, шляхом впровадження спеціалізованих навчальних програм, тренінгів та онлайн-курсів;
- запровадити механізми фінансового стимулювання підприємств, що впроваджують цифрові інструменти, зокрема через державні або грантові програми підтримки, податкові пільги чи компенсаційні механізми;

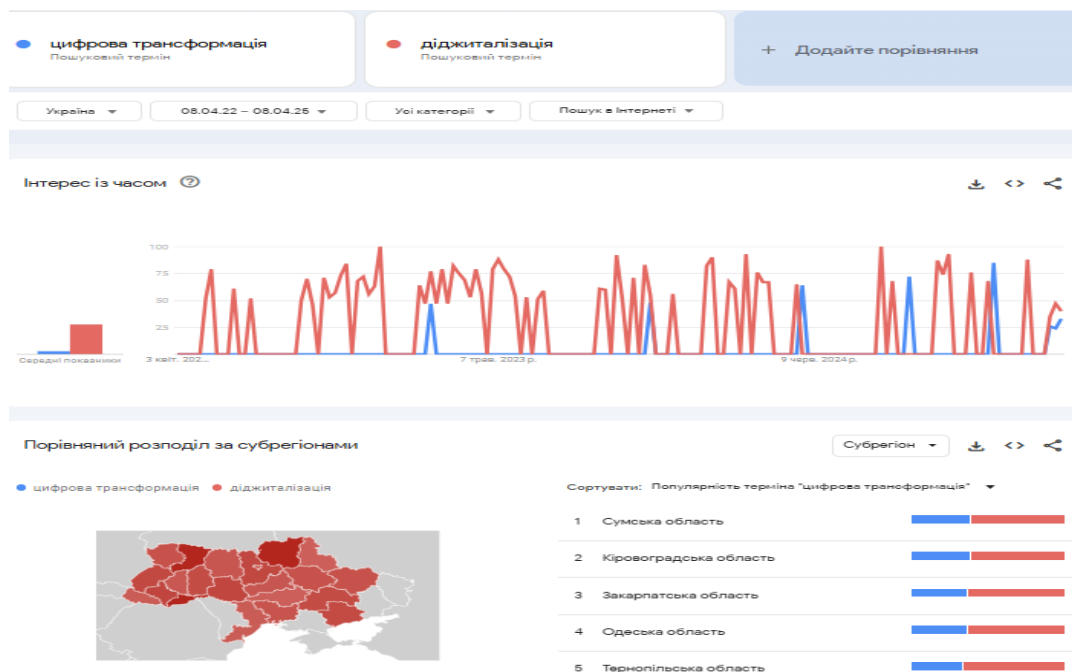


Рис. 2. Порівняння популярності термінів «цифрова трансформація» та «діджиталізація» в Україні 2022–2025 рр.

Джерело: сформовано на платформі <https://trends.google.com/trends/>

–забезпечити інституційну підтримку українських розробників цифрових сервісів, створивши сприятливе середовище для їх інтеграції у бізнес-екосистему та міжнародне просування;

– інтегрувати цифровізацію у національні стратегії економічного відновлення та модернізації, зокрема через розвиток публічно-приватного партнерства у сфері цифрової трансформації.

У сучасному цифровому середовищі підприємства, що працюють у сфері B2B, стикаються з необхідністю трансформувати традиційні підходи до маркетингу, адаптуючи їх до нових умов комунікації, управління даними та поведінки клієнтів. На основі теоретичного аналізу та актуальних аналітичних звітів можна виокремити чотири стратегічні напрями, які формують нову парадигму цифрового маркетингу у B2B-сегменті. До них належать: омніканальність і персоналізація, клієнтський досвід (Customer Experience, CX), гнучкі agile- і data-driven підходи, а також інтеграція цифрових платформ CRM, ERP та CDP [2–3].

За результатами аналітичних звітів McKinsey, Forrester та KPMG, компаній, які інтегрували цифрові рішення на основі персоналізації, автоматизації та платформ управління клієнтськими даними нами був проведений порівняльний аналіз (рис. 3), який дозволив оцінити вплив кожної з описаних стратегій за трьома ключовими критеріями: ефективність конверсії, утримання клієнтів і час на ухвалення рішення.

На основі проведеного аналізу встановлено, що реалізація стратегії, орієнтованої на вдосконалення клієнтського досвіду (CX), демонструє найвищу ефективність у контексті утримання споживачів, досягаючи показника 35 %.

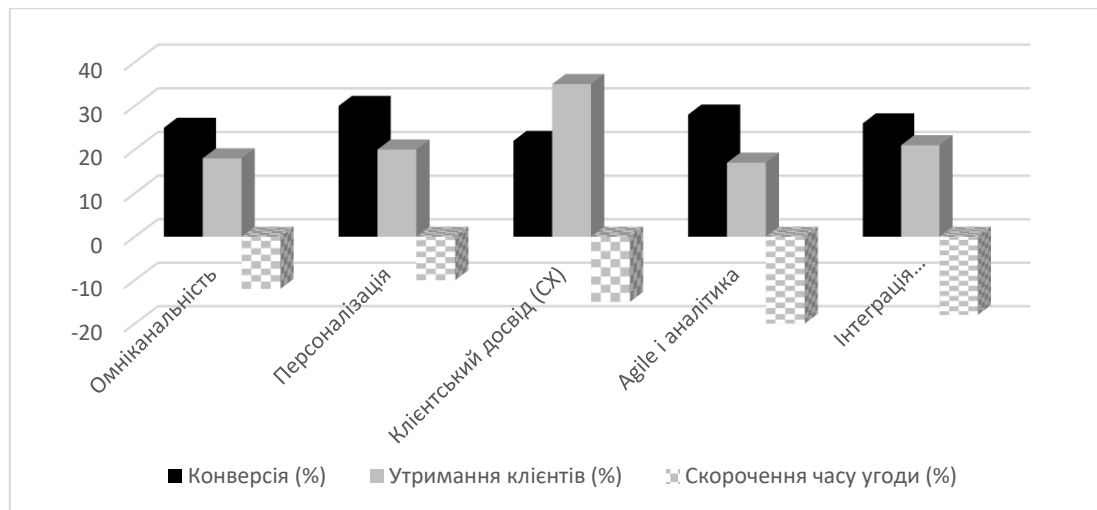


Рис. 3. Порівняльна ефективність стратегій цифрової трансформації у B2B-маркетингу

Натомість найбільше зростання рівня конверсії (30 %) спостерігається у разі впровадження персоналізованих комунікацій, які враховують специфіку поведінки та потреб кожного клієнта. Хоча гнучкі (agile) та орієнтовані на дані (data-driven) підходи поступаються за показниками клієнтської лояльності (17 %), вони мають виразну перевагу у прискоренні циклу прийняття рішень і укладання угод – до 25 % скорочення часу. У свою чергу, комплексне застосування цифрових рішень, таких як CRM, ERP та CDP, у поєднанні з омніканальними стратегіями, підтверджує їхню універсальність як інструментів покращення прозорості, автоматизації процесів і підвищення якості управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу встановлено, що реалізація стратегії, орієнтованої на вдосконалення клієнтського досвіду (CX), демонструє найвищу ефективність у контексті утримання споживачів, досягаючи показника 35 %. Натомість найбільше зростання рівня конверсії (30 %) спостерігається у разі впровадження персоналізованих комунікацій, які враховують специфіку поведінки та потреб кожного клієнта. Хоча гнучкі (agile) та орієнтовані на дані (data-driven) підходи поступаються за показниками клієнтської лояльності (17 %), вони мають виразну перевагу у прискоренні циклу прийняття рішень і укладання угод – до 25 % скорочення часу. У свою чергу, комплексне застосування цифрових рішень, таких як CRM, ERP та CDP, у поєднанні з омніканальними стратегіями, підтверджує їхню універсальність як інструментів покращення прозорості, автоматизації процесів і підвищення якості управлінських рішень. Загалом, ефективне впровадження цифрової трансформації у B2B-маркетингу має базуватись на цілісному й взаємозалежному поєднанні технологічної адаптивності, глибокого аналізу даних і стратегії, зорієнтованої на створення цінності для клієнта, що у сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової економіки.

У сучасному контексті цифрової трансформації бізнесу в B2B-сегменті все більшої ваги набуває аналіз поведінкових характеристик споживача як основа

побудови персоналізованої стратегії взаємодії. Ідентифікація ключових закономірностей поведінки, визначення точок контакту з клієнтом та моделювання індивідуального маршруту споживача (customer journey) створюють передумови для підвищення релевантності комунікацій і формування довгострокової цінності у взаєминах. Використання технологій обробки великих даних (Big Data), аналітики з прогнозуванням та емоційного аналізу (sentiment analysis) дає змогу краще пристосовувати маркетингові підходи до реальних запитів і очікувань окремих груп клієнтів, що в результаті підвищує ефективність стратегій, орієнтованих на споживача.

Поряд із технологічним аспектом, важливу роль у забезпеченні стійкості та тривалості ділових взаємин відіграють етичні та безпекові чинники. Зважаючи на чутливість інформаційного обміну між компаніями, рівень цифрової довіри стає ключовою умовою успішної взаємодії. Дотримання принципів законності, прозорості, обмеженого доступу до персоналізованих даних відповідно до регламентів (зокрема, GDPR), а також впровадження систем кіберзахисту – перетворюються на стратегічні переваги компаній. Безпека даних уже не розглядається виключно як технічне забезпечення, а постає як елемент брендової відповідальності та ринкової репутації.

В умовах невизначеності й зовнішніх викликів українські B2B-компанії демонструють спроможність до цифрового прориву. У таких галузях, як логістика, агросектор та ІТ, спостерігається активне впровадження інноваційних рішень – від хмарних CRM-платформ до омніканальних аналітичних модулів і CDP-систем. Зокрема, українська логістична компанія, інтегрувавши інструменти автоматизованої аналітики, зменшила тривалість укладання угод майже на третину, водночас досягнувши суттєвого зростання рівня повторних продажів. Ці приклади ілюструють адаптивний потенціал вітчизняного B2B-сектору навіть у кризових умовах.

Однак ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від наявності системної інституційної підтримки. В Україні лідерство у впровадженні цифрових рішень належить Міністерству цифрової трансформації, яке у співпраці з міжнародними партнерами (USAID, GIZ, ЄБРР) реалізує низку ініціатив на підтримку малого та середнього бізнесу. Програми на кшталт «Дія.Бізнес» і проєкт «е-резидентство» спрямовані на зниження бар'єрів для цифрових новацій. Разом із тим зберігаються проблеми, пов'язані з низькою цифровою грамотністю в регіонах, нестачею кваліфікованих кадрів та обмеженим доступом до технологічної інфраструктури. Подолання цих бар'єрів вимагає багаторівневої координації між державою, освітніми інституціями та бізнес-середовищем, орієнтованої на формування сталої цифрової екосистеми.

Висновки. У результаті дослідження визначено, що ключовими чинниками успішної цифрової трансформації B2B-маркетингу є інтеграція персоналізації, омніканальності, управління клієнтським досвідом, аналітики та цифрових платформ CRM/ERP/CDP. Ці стратегії сприяють підвищенню ефективності комунікацій, пришвидшенню ухвалення рішень і зростанню рівня утримання клієнтів. Поведінкова аналітика та інструменти Big Data дозволяють адаптувати підходи до реальних потреб споживачів.

Приклади українських компаній на ринку B2B доводять можливість успішної цифровізації навіть в умовах воєнного стану. Комплексне впровадження клієнтоцентричних стратегій, доповнене системною державною підтримкою, дозволить не лише підвищити ефективність бізнесу, а й зміцнити позиції України у глобальному цифровому просторі.

Література:

1. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT research for 2024. Режим доступу: URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Digital Transformation in B2B Marketing. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology. IJRASET*. 2023. Vol. 11. № 2. Р. 211–216.
3. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 385–394.
4. McKinsey & Company. Future of B2B Sales: The Big Reframe, November, 2023. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/Future-of-B2B-sales-The-big-reframe.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
5. Stephanie Stahl 7 Things B2B Content Marketers Need in 2023 [New Research] Режим доступу: <https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/7-things-b2b-content-marketers-need-in-2023-new-research> (дата звернення: 09.04.2025).
6. Інтерактивний звіт KPMG в Україні «Чемпіони диджиталізації 2024». Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 10.04.2025).
7. Звіт GigaCloud 2024. Режим доступу: <https://gigacloud.ua/news/derzhava-vyperedyla-biznes-u-tempah-czyfrovizacziyi-publichnyj-zvit-gigacloud/> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Хрупович С., Мазур О., Сливяк О. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 330(3). С. 354–357.
9. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 211–216.
10. Величко, К., Тимохова, Г., Євтушенко, Г. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>.
11. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її складові. *Економічний форум*. 2023. № 13(2). С. 98–108. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>.
12. Український бізнес на 44 % більше користується цифровими сервісами: аналітика ринку та перспективи розвитку. *Marketing UA*. 2024. Режим доступу: <https://www.marketing-ua.com/article/ukrayinskij-biznes-na-44-bilshe-koristuyetsya->

tsifrovimi-servisami-analitika-rinku-ta-perspektivi-rozvitku/ (дата звернення: 11.04.2025).

13. Digital Transformation of Business and the Role of SMEs in Ukraine. *OECD*. 2024. Режим доступу: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk/full-report.html> (дата звернення: 13.04.2025).

References:

1. IT Ukraine Association. (2024). Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT Research for 2024. Available at <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (Accessed April 07, 2025).

2. IJRASET. (2023). Digital Transformation in B2B Marketing. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, no. 11 (2), pp. 211–216.

3. Trofymenko, O., Boyarynova, K., Melnychuk, V. (2024). Preconditions and Strategies for Digital Transformation of Enterprises in Ukraine and the World. *Economic Analysis*, no. 34 (2), pp. 385–394. [in Ukrainian].

4. McKinsey & Company. (2023). Future of B2B Sales: The Big Reframe. Available at <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/Future-of-B2B-sales-The-big-reframe.pdf> (Accessed April 08, 2025).

5. Stahl, S. (2023). 7 Things B2B Content Marketers Need in 2023. Available at <https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/7-things-b2b-content-marketers-need-in-2023-new-research> (Accessed April 09, 2025).

6. KPMG Ukraine (2024). Interactive Report: Champions of Digitalization 2024. Available at <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (Accessed April 10, 2025).

7. GigaCloud. (2024). The State Outpaced Business in Digitalization Rates: GigaCloud Public Report. Available at <https://gigacloud.ua/news/derzhava-vyperedyla-biznes-u-tempah-czyfrovizacziyi-publichnyj-zvit-gigacloud/> (Accessed April 10, 2025).

8. Khrupovych, S., Mazur, O., Slyvyak, O. (2024). Technologies for Using Artificial Intelligence in B2B Marketing. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, no. 330 (3), pp. 354–357. [in Ukrainian].

9. Yevtushenko, N. M., Stetsenko, D. I. (2024). Digital Transformation of Business in War Conditions in Ukraine: Challenges and Opportunities. *Economic Space*, no. 191, pp. 211–216. [in Ukrainian].

10. Velychko, K., Tymokhova, H., Yevtushenko, H. (2023). International business strategies of digital transformation in the context of "Society 5.0". *Economy and Society*, no. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>. [in Ukrainian].

11. Lypych, L. (2023). Digital business strategy of an enterprise and its components. *Economic Forum*, no. 13(2), pp. 98–108. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-14>. [in Ukrainian].

12. Ukrainian businesses use digital services 44 % more: market analytics and development prospects]. (2024). Marketing UA. Available at <https://www.marketing-ua.com/article/ukrayinskij-biznes-na-44-bilshe-koristuyetsya-tsifrovimi-servisami-analitika-rinku-ta-perspektivi-rozvitku/> (Accessed April 11, 2025). [in Ukrainian].

13. Digital Transformation of Business and the Role of SMEs in Ukraine. OECD. 2024. Available at: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk/full-report.html> (Accessed April 11, 2025).

Annotation

Makushok O. V., Korman I. I., Semenda O. V.

Strategies of Digital Transformation in B2B Marketing: Developing Client-Oriented Models under Global Digitalization

This article explores strategic directions of digital transformation in B2B marketing under the influence of global digitalization and the full-scale war in Ukraine. These conditions have significantly altered the operational landscape for Ukrainian businesses, requiring new approaches to sustainability, adaptability, and competitiveness. Digital tools – previously seen as additional resources – have become vital for the continuation of business processes, customer communication, and global cooperation. The study is focused on identifying and evaluating digital strategies that facilitate the shift toward client-oriented B2B models. Emphasis is placed on technologies such as CRM, CDP, artificial intelligence (AI), big data analytics, and omnichannel communication systems, which play a critical role in personalizing customer experiences and improving marketing outcomes.

The main goal is to substantiate the effectiveness of digital transformation strategies and define practical approaches for their implementation in the Ukrainian context. The authors set out to analyze structural elements of customer-centered models, measure performance indicators (conversion, retention, speed of decision-making), and recommend tools applicable under crisis and post-crisis conditions.

The research methodology involves a comprehensive interdisciplinary approach combining structural-functional and comparative analysis, content synthesis of academic and industry reports (McKinsey, OECD, IT Ukraine Association), statistical generalization of national trends, and modeling of development paths. The empirical foundation includes analytics from Ukrainian platforms like KPMG, GigaCloud, and Vchasno.

The results confirm that companies implementing personalization, AI-based analytics, and integrated platforms demonstrate stronger client retention (up to 35 %), increased conversion (up to 30 %), and improved agility. Even under wartime conditions, digital transformation enables resilience and competitiveness. The study concludes that systemic adoption of digital tools, combined with institutional support and digital skills development, will allow Ukrainian B2B enterprises to integrate effectively into the global digital economy.

Key words: digital transformation, B2B marketing, client orientation, big data analytics, artificial intelligence, CRM, personalization, CX, omnichannel, digital strategy

SMART CONTRACTS IN THE FOOD INDUSTRY SYSTEM

O. M. OLIYNYK, *Candidate of Philosophical Sciences*
Zaporizhzhia National University

У дослідженні проаналізовано проблеми традиційних ланцюгів постачання в харчовій промисловості, включаючи брак прозорості, труднощі з відстеженням, ризики шахрайства та бюрократичні затримки. Досліджено потенціал смарт-контрактів на основі блокчейна для автоматизації процесів, підвищення надійності даних, прискорення фінансових транзакцій і покращення контролю якості. Оцінка міжнародної практики таких компаній, як Walmart, IBM Food Trust і VeChain, підтверджує ефективність цієї технології в підвищенні безпеки, зниженні витрат і спрощенні аудитів. Визначено ключові фактори, що впливають на прозорість ланцюга постачання, включаючи автоматизацію документообігу, швидкість транзакцій, доступність даних і регуляторний нагляд.

Ключові слова: державне регулювання, прозорість, ланцюги поставок, блокчейн, смарт-контракти.

State of the problem. The challenges of implementing smart contracts in the food industry are directly linked to the need for enhancing transparency and efficiency in supply chain management. Traditional systems exhibit several shortcomings, including the complexity of product traceability, high fraud risks, bureaucratic delays in contract verification, and the possibility of data manipulation. In the context of the modern global market, there is a growing demand for innovative solutions that ensure not only food safety and quality but also automated business process management. The integration of smart contracts powered by blockchain technology offers an effective mechanism to address these issues by eliminating human intervention in critical aspects of logistics, financial transactions, and quality control.

Analysis of recent research and publications. The issues of the essence, advantages, disadvantages, and application potential of SMART contracts in Ukraine have been analyzed by the following domestic experts: Bortnikova M., Chirkova Yu. [1], Varavka V. [2], Klimovych S. V. [3], Nekit K. H. [4] and Smaglo O. [5]. However, previous research has not addressed international case studies on the implementation of transparent supply chains in the food industry or provided recommendations for deploying blockchain-based SMART contracts in Ukraine.

The aim of the research analyzes the implementation of smart contracts in the food industry to enhance supply chain transparency and efficiency. The research focuses on evaluating the advantages of blockchain technologies compared to traditional supply chain management systems, identifying key factors influencing transaction security, speed, and accuracy, and formulating recommendations for their integration in Ukraine.

Research methodology. The research methodology is based on the analysis of existing supply chain management models, the study of blockchain applications in the global food industry, and the assessment of the economic and regulatory implications of smart contract implementation. A comparative analysis was conducted between traditional document management systems and blockchain-based digital ledgers in terms of efficiency, accuracy, transaction execution speed, and security. Additionally, international best practices were examined, focusing on blockchain solutions adopted by companies Walmart, IBM Food Trust, and VeChain, which leverage the technology for supply chain traceability, quality control, and anti-counterfeiting measures.

Research results. Traditional supply chains in the food industry face several challenges, including fraud, lack of transparency, difficulties in product traceability, and delays in contract approvals. Given the increasing demands for food safety and logistics efficiency, the adoption of innovative digital solutions has become a critical necessity. Blockchain technologies and smart contracts introduce a new level of automation, reliability, and data transparency within supply chains, ensuring traceability, speed, and financial accountability. Therefore, it is essential to consider key factors that enhance supply chain transparency and reliability through blockchain-based smart contracts (see Table 1).

Table. 1. Key factors that enhance supply chain transparency and reliability through blockchain-based SMART contracts

Factor	Traditional system	Blockchain with smart contracts	Effect of use
Document flow	Paper or digital documents that can be forged	Smart contracts record conditions and transactions in an immutable form	Reducing the risk of fraud and counterfeiting
Traceability	Difficulty in tracing the source of products	Full product history is recorded in the blockchain	Improving product safety and trust
Transaction speed	Long approval process	Automatic fulfillment of conditions	Reducing time costs and accelerating deliveries
Data availability	Closed databases at suppliers	Accessibility for all participants in the chain	Increasing trust and transparency
Quality control	Discrete data with no guarantee of accuracy	Records of temperature, storage conditions are recorded in the blockchain	Reducing the number of defective batches
Error tolerance	Potential human error	Automation reduces the likelihood of errors	Increasing data reliability
Impact on regulators	Requires manual verification and certification	Government authorities can receive data in real time	Simplifying product control and certification
Financial transparency	Potential hidden fees and delays	Payment is tied to the fulfillment of contract conditions	Reducing corruption risks

*Note. * – formed by the author based on sources [1–5]*

The data presented in Table 1 demonstrates that the implementation of smart contracts in the food industry fundamentally transforms supply chain mechanisms by eliminating the shortcomings of traditional systems. Process automation minimizes the risks of fraud, human errors, and document manipulation. Instead of paper or digital documents that can be forged, smart contracts record transaction terms in an immutable format, enhancing security and trust among market participants [1, 4]. Product traceability is significantly improved, as blockchain ensures a complete, tamper-proof record of a product's history, which is crucial for compliance with safety standards and strengthening consumer confidence. The automatic execution of contracts reduces the time required for agreement approvals and accelerates logistics processes. The transparency of blockchain-based data makes information accessible to all supply chain participants, facilitating audits and reducing the potential for manipulations [5].

Quality control becomes more efficient due to the automated recording of storage and transportation parameters, helping to minimize defective batches. Smart contracts reduce human intervention, ensuring the precise execution of contractual terms without manual oversight. Government authorities gain real-time access to data, simplifying regulatory compliance, certification, and oversight processes. Financial transparency also improves significantly [2]. In traditional systems, payment delays and undisclosed financial transactions create risks of corruption. Smart contracts mitigate these risks by automatically linking payments to the fulfillment of contractual obligations [3]. This not only strengthens financial discipline but also enhances cash flow management within the supply chain. Overall, smart contracts create safer, faster, and more transparent supply chains, benefiting all market stakeholders. Despite initial integration costs and the need for legislative adaptation, the long-term benefits far outweigh potential challenges. The minimization of fraud, increased logistics efficiency, and enhanced financial transparency position blockchain as a key driver of innovation in the food industry.

Let us examine the primary benefits of blockchain-based smart contracts for producers, suppliers, consumers, and regulatory authorities (see Table 2). According to the data in Table 2, the implementation of blockchain-based smart contracts brings significant benefits to all participants in the food market. Producers improve quality control, automate sales, and reduce risks, which decreases losses from defective products by 15–20 % and enhances competitiveness. Suppliers optimize logistics, eliminate intermediaries, and accelerate settlements, reducing costs by 10–30 % and improving capital turnover.

Retailers and restaurants, in turn, receive guaranteed product quality and automated product reclamation, minimizing time spent on supply chain control and strengthening their reputation. Consumers gain access to reliable product information, increasing confidence in quality and fostering loyalty due to lower prices. The government receives an effective tool to combat the shadow economy, reducing counterfeit goods and tax losses, thereby strengthening food security. Financial institutions benefit from transparency, ensuring contract fulfillment, reducing fraud, and simplifying lending.

Table. 2. Primary benefits of blockchain-based smart contracts for producers, suppliers, consumers, and regulatory authorities

Category	Benefits of implementing smart contracts	Economic effect	Strategic importance
Manufacturers	Quality control, sales automation, risk reduction	Reduction of losses from defects by 15–20 %	Increasing competitiveness
Suppliers	Logistics optimization, elimination of intermediaries, acceleration of settlements	Reduction of costs by 10–30 %	Accelerating capital turnover
Retail and restaurants	Guarantee of product quality, automation of returns	Reduction of time for control of supplies	Improving brand reputation
Consumers	Reliable information about products, quality assurance	Reduction of prices by reducing intermediaries	Increasing loyalty
Government	Fighting the shadow economy, improving tax control	Reduction of counterfeiting and tax evasion	Increasing food security
Financial structures	Guaranteed contract fulfillment	Reduction of cases of fraud in trade transactions	Simplifying sector lending
Environmental aspect	Reducing waste through logistics optimization	Reduction of carbon footprint of the supply chain	Supporting ESG initiatives
Investors	Increasing market confidence	Increased attractiveness of investment in the sector	Long-term business stability

*Note. * – formed by the author himself*

Logistics optimization also contributes to emissions reduction and supports ESG initiatives. Investors increase their confidence in the market, enhancing its investment attractiveness and long-term stability. Thus, smart contracts create an efficient automated control system that optimizes economic processes and transforms the food industry. The benefits for individual participants complement each other, forming a unified mechanism for transparency, stability, and industry competitiveness.

Let us now examine international case studies of transparent supply chain implementation in the food industry (see Table 3). The international case studies on the implementation of transparent supply chains in the food industry, presented in Table 3, demonstrate the effectiveness of blockchain technology in ensuring traceability, quality control, and increased consumer trust.

Table. 3. Examine international case studies of transparent supply chain implementation in the food industry

Platform	Main functions	Industries of use	Implementation results
IBM Food Trust	Product traceability, quality control, transaction automation	Food industry, retail	Reduced time to verify product origin from 7 days to 2 seconds (Walmart)
VeChain	IoT tracking, smart contracts, logistics monitoring	Pharmaceuticals, food	Transparent product certification, preventing counterfeiting
TE-FOOD	Farm-to-fork tracking, storage monitoring	Agricultural sector, FMCG	Successful implementation in 25 countries, including the EU
Provenance	Supply chain verification, ESG monitoring	Ecologically friendly products	Guaranteed confirmation of product origin
Ambrosus	Product data management, sensor monitoring	Logistics, food industry	Real-time storage monitoring
OriginTrail	Decentralized database for logistics	Retail, manufacturing	Improved supply chains and analytics
FoodLogiQ	Risk control, product recall, traceability	Food products, restaurants	Helps reduce losses from product recalls
Walmart + Blockchain	Supply control, procurement automation	Retail	Improved transparency and efficiency of supply chain management

*Note. * – formed by the author based on sources [6–13]*

Various platforms specialize in specific functions, enabling the adaptation of technology to meet the distinct needs of different market sectors. The IBM Food Trust platform optimizes product origin verification, reducing processing time from 7 days to 2 seconds, which is particularly crucial for retail [6]. VeChain leverages IoT tracking and smart contracts for product certification and counterfeit prevention, which is critical for both the pharmaceutical and food industries [12]. TE-FOOD ensures end-to-end traceability from farm to table and monitors storage conditions, successfully implementing its system in 25 countries, including the EU [7]. Provenance focuses on supply chain verification with an emphasis on ESG compliance, which is essential for the organic food market, providing guaranteed proof of product origin [13]. Ambrosus implements sensor-based monitoring and real-time product data management, enhancing logistics quality in the food industry [8]. OriginTrail offers a decentralized logistics database that improves supply chain visibility and analytics, particularly benefiting retail and manufacturing [9]. FoodLogiQ specializes in risk management, product recalls, and traceability, helping to reduce financial losses associated with product withdrawals in the food industry and restaurant sector [10]. Walmart+Blockchain integrates supply chain oversight with procurement automation, enhancing transparency and supply chain management efficiency [11].

These platforms demonstrate their diverse applications: some focus on accelerating data verification, others emphasize environmental sustainability, logistics control, or risk management. Collectively, they contribute significantly to food safety, efficiency, and resilience, shaping the overall trend toward digital transformation and process automation in the food industry.

Let us now formulate recommendations for the implementation of blockchain-based smart contracts in Ukraine (see Table 4).

Table. 4. Recommendations for the implementation of blockchain-based smart contracts in Ukraine

Recommendations	Justification	Expected effect	Risks
Creation of a national blockchain platform	Centralized infrastructure for supply control	Supply chain transparency	High initial cost
State subsidies for business	Support for digital transformation	Increasing the pace of technology adoption	Additional financial burden on the budget
Pilot projects in large retailers	Testing the effectiveness of solutions in a real business environment	Scaling successful models	Slow integration of technology
Development of a regulatory framework	Legal consolidation of the legal status of smart contracts	Increasing market participant trust	Resistance of traditional bureaucratic structures
Educational initiatives	Development of digital literacy of entrepreneurs	Training personnel to work with blockchain	Long-term effect of implementation
Integration with international standards	Inclusion of Ukraine in global supply chains	Increasing export volumes	High competition in the international market
Development of API for integration	Compatibility of different platforms	Simplifying the connection of new participants	Complexity of technical implementation
Cooperation with private initiatives	Support for the blockchain ecosystem in business	Accelerated implementation of solutions	Competition for resources

*Note. * – formed by the author himself*

Analyzing the data from Table 4, the implementation of smart contracts based on blockchain technology in Ukraine requires a comprehensive approach that integrates technical, regulatory, and educational aspects. A key milestone is the

development of a national blockchain platform to ensure centralized supply chain oversight and enhance transparency. However, high initial costs may slow down this process, making government support a relevant issue. The introduction of subsidies can facilitate business digitalization but will also impose additional financial pressure on the state budget. To mitigate risks, pilot projects should be launched with major retailers to assess the technology's efficiency in a real business environment. However, slow adoption may hinder scalability. Another critical step is the legal recognition of smart contracts, which would help build trust among market participants. Yet, this process may face resistance from traditional bureaucratic structures, delaying necessary regulatory updates. Parallel investment in digital literacy programs for entrepreneurs is essential, as a skilled workforce will be a decisive factor in the successful deployment of these technologies. Global integration is another crucial direction. Ukraine's inclusion in international supply chains will unlock new export opportunities but will require business models to adapt to intense global competition. Technical complexity remains a challenge, especially for small and medium-sized enterprises (SMEs), which may struggle to integrate API solutions for blockchain interoperability. Expanding partnerships with the private sector can accelerate technology adoption, support blockchain ecosystem development, and drive innovation. At the same time, this could intensify competition for resources, creating additional challenges for smaller companies. However, aligning government and business initiatives can enable the creation of a resilient digital infrastructure, ensuring long-term economic impact.

Conclusion. Summarizing the findings of this study, key challenges of traditional supply chains in the food industry were identified, including low transparency, fraud risks, product traceability issues, and delays in financial settlements. The study presented the potential of blockchain-based smart contracts, which enable automated transactions, data immutability, increased transaction speed, and enhanced quality control. An analysis of international best practices demonstrated that leading companies leveraging blockchain technology achieve higher logistics efficiency, cost reductions, and minimized risks of document forgery. Additionally, the study substantiated the economic and regulatory advantages of smart contract adoption, such as financial transparency, reduced corruption risks, and streamlined government oversight. Thus, the research confirms that smart contracts are a promising tool for the digital transformation of the food industry. Despite the need for regulatory adaptation and initial investments, the long-term benefits significantly outweigh the costs, making them a crucial component of supply chain modernization.

Література:

1. Бортнікова М., Чиркова Ю. Особливості формування та реалізації Smart-контрактів в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 79–83. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-13>.
2. Варавка В. Проблеми правового регулювання смарт-контрактів. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. №. 1. С. 143–151. <https://doi.org/10.35774/app2020.01.143>.

3. Клімович С. В. Смарт-контракти та токенизація: синергетичний ефект для розвитку фінансової галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 235–242. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-235-242>.
4. Некіт К. Г. Переваги та недоліки смарт-контрактів як підстав виникнення права власності. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2020. №. 3 (47). С. 101–105. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.3\(47\).229494](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2020.3(47).229494).
5. Смагло О. Перспективи розвитку блокчейн-технологій у сфері глобального фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-69>.
6. Official site IBM Food Trust. Available at <https://www.ibm.com/us-en> (Accessed March 08, 2025).
7. Official site TE-FOOD. The №1 end-to-end food traceability solution on blockchain. Available at <https://te-food.com> (Accessed March 08, 2025).
8. Official site Ambrosus Ecosystem. Available at <https://ambrosus.io> (Accessed March 08, 2025).
9. Official site Origintrail. Trusted AI solutions. Available at <https://origintrail.io/solutions/overview> (Accessed March 08, 2025).
10. Official site Trustwell's FoodLogiQ. Supply Chain Management Software for the Food Industry. Available at <https://www.trustwell.com/products/foodlogiq/> (Accessed March 08, 2025).
11. Official site Walmart global tech. Blockchain in the food supply chain - What does the future look like? Available at https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/blockchain-in-the-food-supply-chain.html (Accessed March 08, 2025).
12. Official site VeChain blockchain: the layer 1 for sustainability. Available at <https://vechain.org> (Accessed March 08, 2025).
13. Official site Provenance. Harness green claims with confidence. Available at <https://www.provenance.org> (Accessed March 08, 2025).

References:

1. Bortnikova, M., Chirkova, Y. (2022). Features of the formation and implementation of smart contracts in Ukraine. *Economic Space*, no. 181, pp. 79–83. DOI: 10.32782/2224-6282/181-13. [in Ukrainian].
2. Varavka, V. (2020). Problems of legal regulation of smart contracts. *Actual Problems of Jurisprudence*, no. 1, pp. 143–151. DOI: 10.35774/app2020.01.143. [in Ukrainian].
3. Klimovych, S. V. (2024). Smart contracts and tokenization: Synergistic effect for the development of the financial sector. *Actual Problems of Economics*, no. 8 (278), pp. 235–242. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-235-242. [in Ukrainian].
4. Nekit, K. H. (2020). Advantages and disadvantages of smart contracts as grounds for the emergence of property rights. *Bulletin of NTUU «KPI». Political Science. Sociology. Law*, no. 3 (47), pp. 101–105. DOI: 10.20535/2308-5053.2020.3(47).229494. [in Ukrainian].
5. Smaglo, O. (2024). Prospects for the development of blockchain technologies in the global financial market. *Economy and Society*, no. 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-69. [in Ukrainian].
6. Official site IBM Food Trust. Available at <https://www.ibm.com/us-en> (Accessed March 08, 2025).

7. Official site TE-FOOD. The №1 end-to-end food traceability solution on blockchain. Available at <https://te-food.com> (Accessed March 08, 2025).
8. Official site Ambrosus Ecosystem. Available at <https://ambrosus.io> (Accessed March 08, 2025).
9. Official site Origintrail. Trusted AI solutions. Available at <https://origintrail.io/solutions/overview> (Accessed March 08, 2025).
10. Official site Trustwell's FoodLogiQ. Supply Chain Management Software for the Food Industry. Available at <https://www.trustwell.com/products/foodlogiq/> (Accessed March 08, 2025).
11. Official site Walmart global tech. Blockchain in the food supply chain - What does the future look like? Available at https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/blockchain-in-the-food-supply-chain.html (Accessed March 08, 2025).
12. Official site VeChain blockchain: the layer 1 for sustainability. Available at <https://vechain.org> (Accessed March 08, 2025).
13. Official site Provenance. Harness green claims with confidence. Available at <https://www.provenance.org> (Accessed March 08, 2025).

Annotation

Oliynyk O. M.

Smart contracts in the food industry supply chain system

The study examines the problems of traditional supply chains in the food industry, in particular their low transparency, complexity of product traceability, fraud risks and bureaucratic delays. The possibilities of implementing blockchain-based smart contracts are presented, which provide process automation, data reliability, acceleration of financial transactions and improved product quality control. The idea of the role of blockchain technologies in the modern food industry is expanded by analyzing their impact on supply chain participants, including manufacturers, suppliers, retailers, consumers and regulatory authorities. A comprehensive analysis of the international experience of using smart contracts in leading companies Walmart, IBM Food Trust and VeChain is provided, confirming their effectiveness in increasing security, reducing costs and simplifying audits. The key factors influencing the transparency and reliability of supply chains are analyzed, including document workflow automation, transaction speed, data availability, financial transparency, and regulatory oversight. The results obtained indicate that the integration of smart contracts into the food industry contributes to reducing operational risks, improving supply management, and increasing the level of trust between market participants.

Conclusions are drawn about the need for state support, adapting the regulatory framework, and implementing educational initiatives for the effective implementation of the technology. Recommendations are proposed for the development of a national blockchain platform, supporting the digital transformation of business, and integrating Ukraine into global supply chains, which will create the prerequisites for the long-term stability and competitiveness of the industry. A promising direction for further research will be the assessment of the economic efficiency of implementing blockchain solutions in the food industry and their impact on the sustainability of supply chains in the face of global challenges.

Key words: state regulation, transparency, supply chains, blockchain, Smart contracts.

РЕФОРМИ ПЕНСІЙНИХ СИСТЕМ У РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

П. К. БЕЧКО, кандидат економічних наук

Н. В. БОНДАРЕНКО, кандидат економічних наук

В. М. ДЕМЧУК, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

О. І. ГРИЦАК, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті досліджено зарубіжний досвід трансформації пенсійних систем у країнах з розвинутою ринковою економікою, зокрема у Великій Британії та Швеції. Проаналізовано переваги розподільчої, накопичувальної та умовно-накопичувальної моделей пенсійного забезпечення в контексті демографічних викликів, фінансової нестабільності та зростання навантаження на державні бюджети. Особливу увагу приділено можливостям адаптації успішних практик до українських реалій. Розглянуто перспективи впровадження професійних і персональних пенсійних планів, а також умовно накопичувальних рахунків як інструментів підвищення стійкості та ефективності пенсійної системи України.

Ключові слова: пенсійна система, накопичувальна модель, розподільча система, пенсійна реформа, професійні пенсійні плани, умовно накопичувальні рахунки, демографічні виклики.

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка, що функціонує в умовах глобалізації, зіткнулася з серйозними викликами у сфері пенсійного забезпечення. Основними з них є погіршення демографічної ситуації, стрімке старіння населення, зростання тривалості життя, зниження рівня народжуваності та підвищення фінансового навантаження на працюючих громадян. Ці чинники негативно впливають на стійкість традиційних солідарних пенсійних систем, зумовлюючи потребу в пошуку нових моделей пенсійного забезпечення. У країнах із розвинутою ринковою економікою цей процес вже відбувається: розробляються та впроваджуються альтернативні системи, які поєднують розподільчі та накопичувальні елементи.

Україна, як держава з трансформаційною економікою, наразі переживає схожі проблеми, але на відміну від розвинених країн, її пенсійна система має нижчий рівень фінансової спроможності, слабо розвинену інституційну інфраструктуру, обмежену фінансову грамотність населення та значні соціальні зобов'язання. В умовах демографічного тиску та економічної нестабільності постає необхідність у запровадженні дієвої, фінансово збалансованої та соціально справедливої пенсійної моделі. Саме тому актуальним стає вивчення

зарубіжного досвіду, зокрема таких країн, як Велика Британія та Швеція, які продемонстрували успішні приклади реформування пенсійних систем із можливістю їх адаптації до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації пенсійних систем в умовах демографічних та економічних викликів активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Особлива увага приділяється пошуку ефективних моделей пенсійного забезпечення, які б відповідали принципам фінансової стійкості, соціальної справедливості та економічної доцільності.

Серед зарубіжних авторів варто відзначити праці R. Disney, C. Emmerson, S. Tanner, які аналізують реформу пенсійної системи Великобританії, зокрема механізми персональних та професійних пенсійних планів, що дозволяють зменшити державні зобов'язання та активізувати роль приватного сектору у формуванні пенсійного доходу громадян [1]. У працях С. Emmerson розкривається логіка переходу до багаторівневої пенсійної моделі з посиленням індивідуальної відповідальності громадян за власне пенсійне забезпечення [2].

У вітчизняній науковій думці значний внесок у дослідження функціонування та реформування пенсійної системи зробили О. А. Довгаль [3], Н. Я. Кравчук [4], Т. А. Латковська [5] та П. В. Філіпчук [6]. У їхніх працях висвітлюються проблеми фінансової неспроможності солідарної системи, зростання навантаження на бюджет та важливість запровадження накопичувальних механізмів. Також автори наголошують на доцільності вивчення міжнародного досвіду реформ, що дозволяє враховувати як сильні сторони, так і ризики впровадження іноземних моделей у вітчизняну практику.

Окрему увагу привертає досвід Швеції щодо впровадження системи умовно накопичувальних рахунків, яка поєднує елементи розподільчої та накопичувальної моделей, що надає їй гнучкості та адаптивності до демографічних змін. Аналіз цього підходу є надзвичайно цінним у контексті пошуку оптимального варіанту пенсійної реформи для України. Цінним у цьому контексті є також досвід Німеччини, висвітлений у працях українських дослідників [7].

Таким чином, наявний науковий доробок створює необхідне підґрунтя для глибшого осмислення світових тенденцій у реформуванні пенсійних систем, а також формує основу для розробки рекомендацій щодо модернізації пенсійної моделі в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Метою статті є обґрунтування доцільності адаптації зарубіжного досвіду реформування пенсійних систем, зокрема моделей Великобританії та Швеції, до умов функціонування економіки України з метою підвищення ефективності, фінансової стійкості та соціальної справедливості національної пенсійної системи.

Методика досліджень. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системний підхід до аналізу реформування пенсійних систем у країнах з розвиненою ринковою економікою. Зокрема, було застосовано метод порівняльного аналізу для виявлення особливостей та ефективності функціонування пенсійних моделей

Великобританії та Швеції; історико-логічний метод – для простеження етапів розвитку пенсійних реформ; системний підхід – для комплексної оцінки впливу демографічних, економічних і соціальних факторів на стійкість пенсійного забезпечення. Для кількісної оцінки показників використовувалися елементи економіко-статистичного аналізу, зокрема аналіз динаміки страхових внесків, співвідношення між кількістю пенсіонерів і платниками внесків, середньої тривалості життя тощо.

Результати дослідження. Розвиток світової економіки в умовах глобалізації є одним із провідних напрямів наукових досліджень, особливо у сфері реформування пенсійних систем. Така увага зумовлена низкою факторів, серед яких – погіршення демографічної ситуації у світі, зростання ризику фінансових криз, а також збільшення фінансового навантаження на пенсійні системи і зростання страхових тарифів. У зв'язку з цим особливу цінність має дослідження досвіду країн із розвинутою ринковою економікою, яке може стати основою для адаптації успішних практик до умов функціонування економіки України.

Актуальним є аналіз сучасного стану пенсійних реформ у таких країнах, вивчення найбільш ефективного досвіду, зокрема Великобританії та Швеції, а також дослідження існуючих моделей пенсійного забезпечення з метою оцінки можливості їх застосування в українському контексті. Важливо підкреслити, що більшість країн із розвиненими ринковими відносинами ще у 1980–1990-х роках почали трансформацію своїх пенсійних систем, намагаючись адаптувати їх до стрімких змін світової економіки.

Демографічні виклики, зокрема процеси старіння населення, суттєво впливають на якісні зміни у структурі населення, зокрема збільшення частки осіб непрацездатного віку. За прогнозами Міжнародного валютного фонду, до 2050 року в усіх країнах із розвинутою ринковою економікою очікується значне зростання частки населення пенсійного віку – в середньому удвічі. Найвищий рівень старіння очікується в Японії, Італії та Німеччині, де питома вага пенсіонерів у загальній чисельності населення досягне найбільших значень [3].

Процес старіння населення характеризується не лише збільшенням частки осіб пенсійного віку та зменшенням кількості працюючих, але й зростанням середньої тривалості життя, що, своєю чергою, призводить до подовження періоду виплати пенсій. Додатково, починаючи з 70-х років XX століття, у більшості європейських країн спостерігається стійке зниження рівня народжуваності, що негативно вплинуло на баланс між чисельністю зайнятого населення та пенсіонерів.

Ці демографічні тенденції суттєво впливають на існуючу систему страхового забезпечення доходів і витрат пенсійних фондів, спричиняючи постійне зростання фінансового тиску на працююче населення, частка якого стабільно скорочується. Крім того, рівень безробіття обмежує тривалість трудової діяльності, зменшує кількість платників пенсійних внесків і, відповідно, звужує базу надходжень до страхових фондів.

У той самий час дедалі більше осіб передпенсійного віку виходять на пенсію достроково, що ще більше загострює проблему. У країнах Західної Європи

коефіцієнт заміщення – тобто співвідношення розміру пенсій до попередньої заробітної плати – залишається досить високим і коливається в межах 55–85 %. У таких умовах забезпечити стабільне фінансування пенсій на основі традиційних страхових підходів стає дедалі складніше. На рисунку 1 наведено динаміку зростання страхових тарифів у трьох провідних європейських країнах з розвинутою ринковою економікою: Франції, Німеччині та Італії.

Наявні дані переконливо демонструють, що найбільш суттєве зростання страхових тарифів очікується в Італії – у 2,3 раза. У Франції прогнозується підвищення тарифів на 75 %, тоді як найменші зміни передбачаються в Німеччині, де тарифи зростуть на 27 % [7]. Порівняльний аналіз демографічної ситуації в Україні свідчить, що вона також стикається з подібними викликами, як і країни з розвинутою ринковою економікою, з тією різницею, що середня тривалість життя населення в Україні залишається на вкрай низькому рівні. За даними державної служби статистики, у 2023 році середня тривалість життя чоловіків становила 57,3 роки, жінок – 70,9 роки, що зумовлює 150-те місце України у світовому рейтингу за цим показником [8].

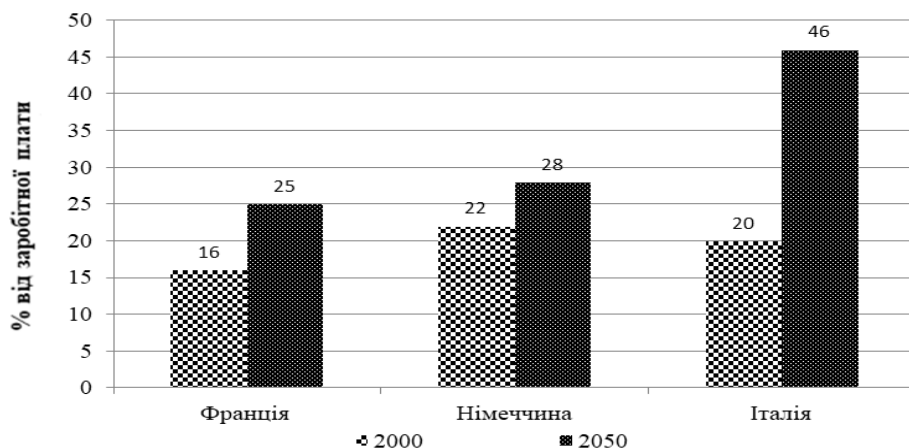


Рис. 1. Порівняння страхових тарифів країн з розвинутими ринковими відносинами Європи в 2000 і 2050рр.

Отже, аналіз змін, які відбуваються у глобальних пенсійних системах, вказує на наявність так званого «подвійного негативного ефекту»: з одного боку, зростає фінансове навантаження на пенсійні системи, а з іншого – продовжується підвищення страхових тарифів. Це свідчить про те, що для збереження нинішнього рівня пенсійних виплат у довгостроковій перспективі, зокрема протягом наступних 50 років, буде необхідно суттєво підвищити розмір страхових внесків.

Як уже зазначалося, одним із ключових напрямів дослідження залишається аналіз зарубіжних моделей пенсійного забезпечення з урахуванням можливості їх адаптації до українських умов. У міжнародній практиці розрізняють дві основні теоретичні моделі функціонування пенсійних систем – розподільну (солідарну) та накопичувальну (ощадну). Також існують два підходи до переходу від солідарної до накопичувальної системи. Розподільна модель базується на принципі солідарності поколінь: розмір пенсії залежить від трудового стажу,

рівня заробітної плати, суми внесених страхових платежів, а виплати пенсіонерам здійснюються за рахунок внесків, які надходять від працюючого населення у поточний період. Таким чином, добробут осіб пенсійного віку безпосередньо залежить від економічної ситуації та платоспроможності нинішнього покоління працівників, на яку пенсіонери вже не мають впливу. У такій системі пенсійні виплати мають переважно соціальний характер і гарантовані державою.

Накопичувальна (ощадна) модель є концептуально протилежною до розподільчої системи. У межах цієї моделі пенсійні внески надходять на персоніфікований рахунок у фінансовій установі, що має відповідну ліцензію, і в подальшому інвестуються на фінансових ринках з метою примноження капіталу. На відміну від солідарної моделі, накопичувальна система значно менш вразлива до негативних наслідків старіння населення, оскільки кожна особа самостійно формує свій пенсійний капітал. Замість того, щоб фінансувати поточні виплати пенсіонерам, внески спрямовуються на особистий рахунок у спеціалізованій страховій або фінансовій компанії.

Згідно з результатами аналізу, накопичувальна система має низку важливих переваг. По-перше, вона не залежить від демографічних чинників, які загрожують стабільності розподільчих систем у багатьох країнах. По-друге, вона створює передумови для ефективного використання накопичених коштів в інтересах економічного зростання. По-третє, розмір пенсій безпосередньо залежить від обсягу особистих накопичень та ефективності їхнього інвестування, що стимулює відповідальне ставлення громадян до пенсійного забезпечення [5].

Отже, результати досліджень підтверджують, що накопичувальна пенсійна система значно більше відповідає засадам ринкової економіки порівняно з розподільчою моделлю. На відміну від останньої, накопичувальний підхід органічно поєднується з функціонуванням конкуруючих між собою пенсійних фондів, що дає змогу впровадити елементи ринкових механізмів безпосередньо в сферу пенсійного страхування.

Існує два основних підходи до переходу від солідарної до накопичувальної пенсійної моделі. Перший передбачає запровадження добровільних накопичувальних програм із збереженням функціонування державної розподільчої системи. Другий варіант полягає у поетапному переході до накопичувального підходу на основі вже існуючої державної пенсійної системи. Такий метод має перевагу в разі, коли формування накопичувального забезпечення стає пріоритетом у пенсійній політиці.

Аналіз показує, що найбільшого поширення накопичувальні системи набули в країнах Латинської Америки та Азії. Водночас більшість держав із розвиненою ринковою економікою обрали перший варіант, тобто продовжують використовувати універсальну солідарну систему типу «Pay as You Go» (PAYG), що передбачає фінансування пенсій поточними внесками працюючого населення. Водночас у цих країнах активно впроваджується додатковий компонент пенсійного забезпечення – корпоративні пенсійні плани, які реалізуються за місцем роботи. Такі програми адмініструються приватними пенсійними фондами, які створюються роботодавцями з метою залучення та

утримання висококваліфікованих працівників. Як правило, ці програми супроводжуються податковими пільгами, регульованими державою. Згідно з дослідженнями, цей компонент належить до накопичувальної моделі, оскільки внески капіталізуються, а розмір майбутніх виплат визначається обсягом накопичень і прибутковістю інвестицій. Наприклад, у таких країнах, як Німеччина, Японія, Нідерланди, Велика Британія та США, понад 40 % зайнятого населення беруть участь у додатковому пенсійному страхуванні через роботодавців [1].

На сучасному етапі реформування пенсійних систем у розвинених країнах було впроваджено ще один важливий елемент – особисті добровільні пенсійні плани. Ці плани працюють на засадах повного фінансування і передбачають чітко визначені внески. Інвестиційні ризики за накопиченими коштами несуть самі працівники та пенсіонери. Рівень накопичень у приватних пенсійних фондах значно варіює залежно від країни: від приблизно 70 % ВВП у Нідерландах та Великій Британії до менше ніж 5 % у Німеччині та Франції. Цей елемент пенсійного забезпечення, який відноситься до накопичувальної моделі, базується на акумуляції внесків на індивідуальних рахунках у ліцензованих фінансових установах, які інвестують кошти на фінансових ринках для їх збільшення.

Загальна структура пенсійних систем і джерела формування їхніх доходів представлені на (рис. 2).

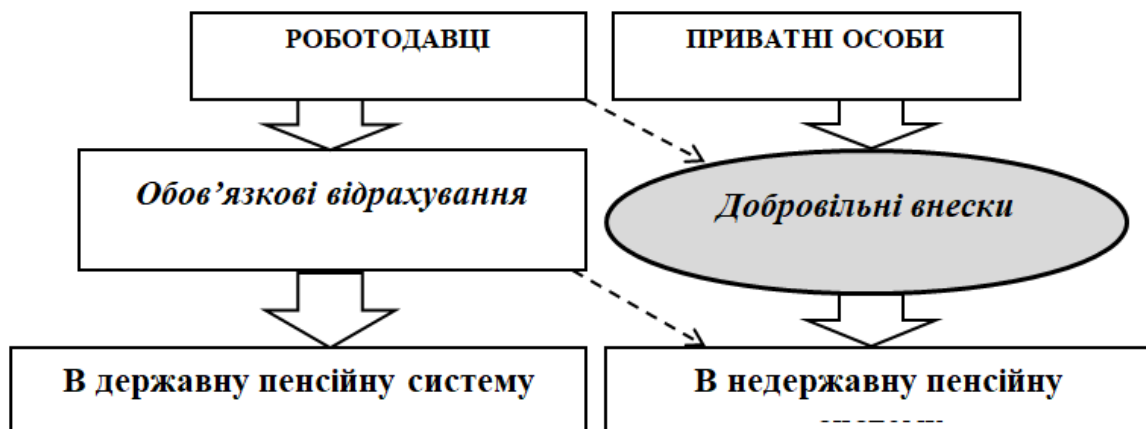


Рис. 2. Загальна схема чинних пенсійних систем країн з розвинутими ринковими відносинами

Під час реформування пенсійних систем зросла роль роботодавців, які почали створювати власні пенсійні фонди на підприємствах. Приватні особи здійснюють пенсійні відрахування до державної пенсійної системи через своїх роботодавців, а в недержавній системі беруть участь через особисті добровільні пенсійні плани.

Варто відзначити, що раніше пенсійні системи, які базувалися на обов'язкових внесках застрахованих, мали розподільчий характер, тоді як добровільні внески були накопичувальними. Однак, як показують результати нашого дослідження, сьогодні ситуація суттєво змінилася: значна частина

обов'язкових внесків працюючих (роботодавців) накопичується для подальшої виплати пенсій тим, хто сплачує страхові внески [2].

Для детального вивчення процесу реформування пенсійних систем та можливостей адаптації закордонного досвіду в Україні доцільно провести порівняльний аналіз пенсійних систем Швеції та Великобританії, оскільки саме ці країни досягли значних успіхів у трансформації своїх пенсійних моделей. Вони перебудували частину своїх пенсійних схем, базуючись на принципах накопичувальної системи.

Наприклад, пенсійна система Великобританії складається з двох рівнів: першого – системи державного страхування, та другого – системи недержавного пенсійного забезпечення. На (рис. 3) представлено схему сучасної пенсійної системи Великобританії, з якої видно, що перший рівень забезпечує гарантовану державою фіксовану суму, що відповідає мінімальній (базовій) пенсії (Basic State Pension).

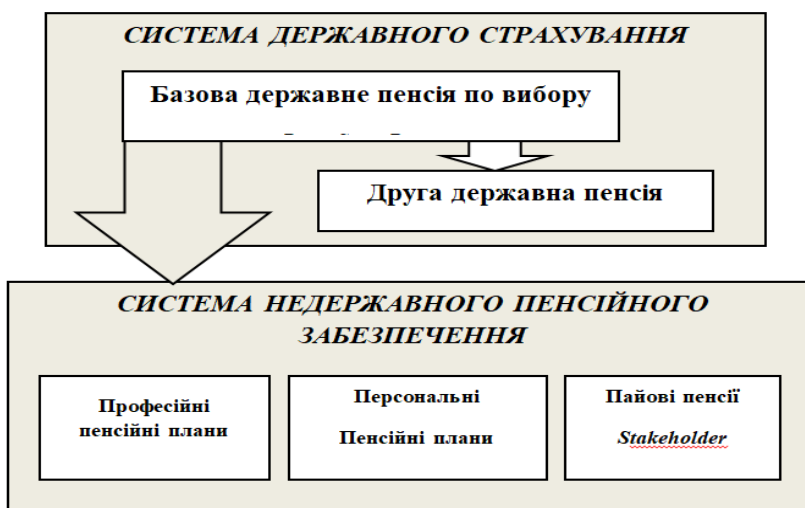


Рис. 3. Спрощена пенсійної системи Великобританії

З квітня 2002 року в Великій Британії було впроваджено другу державну пенсію (State Earnings Related Pension Scheme, SERPS), розмір якої залежить від рівня заробітної плати. Державні пенсії фінансуються за рахунок обов'язкових внесків роботодавця (11,9 % від зарплати) та працівника (10 %). Ці внески накопичуються у Національному страховому фонді, з якого виплачуються поточні пенсійні зобов'язання.

У разі нестачі коштів у Національному страховому фонді для виплат, держава покриває дефіцит за рахунок податкових надходжень. Особам з доходом нижче визначеного рівня держава гарантує мінімальну пенсію, яка також виплачується з податкових зборів. При цьому податкових пільг на пенсійні внески не передбачено [6].

До недержавних пенсійних систем відносять професійні та персональні пенсійні плани. Професійні пенсії організовують роботодавці або їхні об'єднання з метою винагороди працівників, залучення нових кадрів, утримання персоналу, отримання податкових пільг та покращення корпоративного іміджу. Роботодавці здійснюють внески до пенсійного фонду та покривають

адміністративні витрати. Якщо роботодавець не виплачує повну суму внеску, працівники мають обов'язок робити певні внески зі своєї заробітної плати, а також мають право робити додаткові внески, які можуть становити до 15 % від їхнього доходу.

Усі кошти акумулюються у пенсійному фонді, інвестуються та виплачуються у вигляді додаткових пенсій. Гарантією збереження цих коштів є система вторинного страхування. Розмір пенсій та інші умови визначаються відповідними правилами пенсійного плану. Перевагою є наявність податкових пільг за умови дотримання встановлених вимог. Пенсійний фонд є юридично відокремленою структурою від роботодавця.

Персональні пенсії формуються незалежно від роботодавця – працівник самостійно накопичує майбутні пенсійні кошти у страховій компанії. Існують дві основні схеми: з фіксованими виплатами, коли розмір пенсії базується на частці останнього річного доходу за період участі, та з фіксованими внесками, де пенсія визначається розміром накопичень на індивідуальному рахунку та нормою ануїтету. У першому випадку інвестиційні ризики несе роботодавець, у другому – сам працівник.

Дослідження показують, що майже 100 % населення Великобританії охоплені базовою державною пенсією, близько 50 % користуються професійними пенсійними системами, а трохи більше 25 % – персональними пенсійними планами. За оцінками, поточний рівень участі у приватних пенсійних схемах дозволив державі зменшити свої пенсійні зобов'язання більш ніж на 30 %. Результати дослідження свідчать, що досвід реформування пенсійної системи Великобританії є перспективним для адаптації в Україні, оскільки ця країна досягла найбільш значного скорочення державних пенсійних зобов'язань серед промислово розвинених держав. Впровадження в українську пенсійну систему таких недержавних інструментів, як професійні пенсійні плани на підприємствах (пенсійні плани за місцем роботи), сприятиме підвищенню ефективності пенсійних накопичень і, в підсумку, збільшенню розміру пенсій для працівників [2].

Друга, найефективніша модель пенсійної системи – це шведська модель, яка стала основою пенсійних реформ у багатьох постсоціалістичних країнах. Її дослідження є особливо актуальним для України. У Швеції всі різновиди пенсій поступово, протягом 20 років, будуть замінені єдиною державною системою пенсійного забезпечення за віком. У цій новій системі пенсійні внески працівників та роботодавців, які становлять 18,5 % фонду заробітної плати, поділяються на дві частини: 16,5 % спрямовується на фінансування пенсій, що виплачуються у цьому ж році за розподільчим принципом.

Водночас запроваджується персоніфікований облік внесків – кожна застрахована особа отримує індивідуальний рахунок, на якому відображаються її внески або пенсійні права (система умовно накопичувальних рахунків). Умовно накопичувальний рахунок означає, що внески працівника та роботодавця враховуються на іменних накопичувальних рахунках, але ці кошти не капіталізуються і не належать окремим особам, а використовуються для виплати поточних пенсій. Вони слугують базою для визначення розміру

пенсійної допомоги, прямо пов'язуючи суму внесків із розміром пенсії. Щорічна індексація коштів на таких рахунках здійснюється відповідно до динаміки заробітної плати.

Інша частина внесків (2 %) за вибором застрахованої особи перераховується на спеціальний індивідуальний накопичувальний рахунок у одному з приватних фондів, які працюють на конкурентній основі, або у державному фонді. При виході на пенсію особа отримує свої капіталізовані накопичення.

У таблиці 1 представлено порівняльний аналіз пенсійних систем Великобританії та Швеції. Даний аналіз дозволяє зробити висновок, що ключова відмінність пенсійної системи Великобританії від шведської полягає в наявності паралельно з обов'язковою державною системою також недержавного пенсійного забезпечення, яке повністю функціонує на основі накопичувального принципу.

Табл. 1. Порівняльний аналіз пенсійних систем Великобританії та Швеції

Елементи пенсійної системи	Великобританія	Швеція
Загальна характеристика	Дворівнева система пенсійного забезпечення: – державна (обов'язкова); – недержавна (добровільна)	Єдина система пенсійного забезпечення – державна (обов'язкова)
Внески в державну пенсійну систему	21,9 % від заробітної плати	18,5 % від заробітної плати
Розподільна частина пенсійної системи	Мінімальна базова пенсія з 2002 р. запроваджено другу державну пенсію, яка залежить від рівня зарплати	Частина внесків (16,5 % зарплати) використовується на фінансування поточних пенсій (система умовно-накопичувальних рахунків)
Накопичувальна частина пенсійної системи	Недержавні пенсійні плани: – професійні пенсійні плани; – персональні пенсійні плани	Решта (2 % від зарплати) надходить на спеціальний індивідуальний накопичувальний рахунок

Обидві моделі поєднують у собі як розподільчі, так і накопичувальні механізми. Водночас у Швеції відбувається поступове перетворення традиційної розподільчої системи на змішану – розподільно-накопичувальну модель з упровадженням умовно накопичувальних рахунків у частині, що функціонує за розподільчим принципом. Перехід на нову пенсійну модель у Швеції є обов'язковим для осіб, народжених у 1954 році і пізніше. Ті, хто народився до 1934 року, отримують пенсії за старими правилами, а особи 1935–1953 років народження – частково за старими, частково за новими умовами.

Враховуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що Швеція є релевантним прикладом для впровадження в Україні системи умовно накопичувальних рахунків. Такий підхід дозволяє зберегти переваги розподільчої моделі, водночас модернізуючи систему пенсійного забезпечення.

Це рішення виступає альтернативою класичному поділу на розподільчу та накопичувальну системи, створюючи новий підхід до організації соціального захисту населення [1].

Зі свого боку, досвід Великобританії у формуванні недержавного пенсійного забезпечення, зокрема через запровадження професійних і персональних пенсійних планів, є цінним з огляду на його потенціал у зниженні державного пенсійного навантаження та підвищенні рівня пенсій громадян. У сфері персональних пенсій Україна вже має певні позитивні зрушення – низка фінансових установ пропонують відповідні пенсійні продукти. Втім, масове охоплення персональними пенсійними планами, як у Великобританії, наразі недосяжне через низький рівень доходів, недостатню фінансову грамотність, обмежену обізнаність щодо інвестиційних інструментів та слаборозвинену фінансову інфраструктуру.

Упровадження персональних пенсійних планів у Великобританії стало можливим завдяки стабільній економіці та розгалуженій інфраструктурі фінансових послуг – факторів, яких бракує українській пенсійній системі. Для підвищення привабливості таких схем доцільно запровадити податкові стимули при здійсненні пенсійних внесків у межах персональних планів, що, у свою чергу, стимулюватиме зацікавленість населення до добровільного накопичення пенсій. Важливо також підкреслити доцільність розвитку професійних пенсійних програм (тобто пенсійних планів за місцем роботи), які мають значний потенціал у підвищенні ефективності накопичень. Для українських роботодавців така модель має низку переваг, зокрема: сприяння залученню та утриманню кваліфікованих працівників; можливість отримання податкових знижок при здійсненні внесків до недержавних пенсійних фондів; необхідність державного стимулювання через систему податкових пільг для таких пенсійних програм.

Таким чином, поєднання кращих практик Великобританії та Швеції в адаптованій формі може стати дієвим інструментом модернізації пенсійної системи України.

Висновки. Провівши порівняльний аналіз досвіду реформування пенсійних систем у країнах з розвинутими ринковими відносинами варто зазначити той факт, що Україна, так само, як і індустріально розвинені країни, повинна обрати перший спосіб переходу від розподільних до накопичувальних пенсійних систем: запровадити накопичувальний елемент у систему обов'язкового пенсійного забезпечення та здійснити допуск приватних пенсій. накопичень. При формуванні пенсійної системи Україні варто використовувати досвід Великобританії та Швеції в частині запровадження таких нових структурних елементів, як професійні та персональні пенсійні плани (за типом англійської моделі) та умовно накопичувальні рахунки (за типом шведської моделі). Дані заходи сприяють скороченню у майбутньому пенсійних зобов'язань України та зрештою призведуть до збільшення розміру пенсії.

Література:

1. Disney R., Emmerson C., Tanner S. Stakeholder pensions. 2004. URL: <http://www.ifs.org.uk> (дата звернення: 09.04.2025). DOI:10.7551/mitpress/9780262062725.003.0007
2. Emmerson C. Pension reforms in the United Kingdom: increasing the role of future provision. URL: <http://www.ageing.ox.ac.uk> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Імперативи розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів: колективна монографія / за ред. О. А. Довгаль. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 528 с.
4. Кравчук Н. Я. Соціально відповідальна держава в контексті корекції глобальних фінансових дисбалансів. Наукові записки. Острог, 2012. Вип. 20. С. 12-18.
5. Латковська Т. А. Поняття та структура сучасної фінансової системи України. Право та державне управління. 2011. № 1. С. 64–68.
6. Філіпчук П. В. Системи пенсійного забезпечення: огляд світового досвіду. Державне управління: теорія та практика. 2009. № 2 (10). Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Filipchuk.pdf
7. Колодій А. Пенсійна система Німеччини: корисний досвід для України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_9_2012_12_11_12/pensijna_sistema_nimechchini_korisnij_dosvid_dlja_ukrajini/19-1-0-441 (дата звернення: 10.05.2025).
8. Вікова структура населення України [Електронний ресурс]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 28.02.2025).

References:

1. Disney, R., Emmerson, C., Tanner, S. (2004). *Stakeholder pensions*. Retrieved from <http://www.ifs.org.uk>. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262062725.003.0007>
2. Emmerson, C. (n.d.). *Pension reforms in the United Kingdom: increasing the role of future provision*. Retrieved April 22, 2025, from <http://www.ageing.ox.ac.uk>
3. Dovhal, O. A. (Ed.). (2022). *Imperatives of the development of international economic relations under global challenges*. Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University. [in Ukrainian].
4. Kravchuk, N. Ya. (2012). A socially responsible state in the context of correcting global financial imbalances. *Scientific Notes*, no. 20, pp. 12–18. [in Ukrainian].
5. Latkovska, T. A. (2011). The concept and structure of the modern financial system of Ukraine. *Law and Public Administration*, no.1, pp. 64–68. [in Ukrainian].
6. Filipchuk, P. V. (2009). Pension systems: an overview of global experience. *Public Administration: Theory and Practice*, no. 2((10). Retrieved from http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Filipchuk.pdf [in Ukrainian].
7. Kolodii, A. (n.d.). The pension system of Germany: useful experience for Ukraine. Retrieved May 10, 2025, from

http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_9_2012_12_11_12/pensijna_sistema_nimechchini_korisnij_dosvid_dlja_ukrajini/19-1-0-441 [in Ukrainian].

8. Age structure of the population of Ukraine. (n.d.). Retrieved February 28, 2025, from <https://uk.wikipedia.org/wiki/> [in Ukrainian].

Annotation

Bechko P. K., Bondarenko N. V., Demchuk V. M., Hrytsak O. I.

Reforms of Pension Systems in Developed Countries and Opportunities for Ukraine

This article presents a comprehensive analysis of the international experience in reforming pension systems in countries with developed market economies, with a particular focus on assessing its applicability to the Ukrainian context. The study addresses demographic, social, and economic challenges facing modern pension systems in the era of globalization, population aging, and increasing pressure on public finances. The pension models of the United Kingdom and Sweden are examined as examples of successful integration of pay-as-you-go and funded mechanisms.

In the case of the United Kingdom, the national pension system is complemented by widespread use of occupational and personal pension schemes, administered by private pension funds. These instruments reduce the state's fiscal burden while enhancing individual responsibility for future retirement income. The Swedish model, in contrast, is centered on notional defined contribution (NDC) accounts, which combine intergenerational solidarity with individual tracking of contributions that are indexed to wage growth. This hybrid mechanism ensures flexibility and financial sustainability of the pension system in the long run.

Based on this analysis, the article highlights the feasibility of implementing a mixed pension system in Ukraine that incorporates the strengths of both pay-as-you-go and funded models. The author proposes a gradual introduction of notional accounts as an alternative to the traditional solidarity-based approach. Furthermore, the study emphasizes the importance of establishing favorable tax incentives for the development of personal pension plans and encouraging employers to participate in occupational schemes. The findings suggest that selectively adapting the pension strategies of the UK and Sweden – considering Ukraine's institutional, social, and economic characteristics – may enhance the efficiency, equity, and long-term resilience of the national pension system.

Key words: *pension system, funded model, pay-as-you-go system, pension reform, occupational pension plans, notional defined contribution accounts, demographic challenges.*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

А. О. ХАРЕНКО, кандидат економічних наук
Уманський національний університет

У статті розглянуто трансформацію маркетингових стратегій страхових компаній в умовах сучасного ринку, який зазнає впливу глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, економічної нестабільності та військових конфліктів. Проаналізовано ключові тенденції змін у поведінці споживачів, посилення цифровізації, інтеграції інноваційних технологій та персоналізації послуг. Виокремлено основні напрями маркетингових витрат страхових компаній, зокрема зростання ролі цифрової реклами, CRM-систем і аналітики. Встановлено, що активна адаптація маркетингових стратегій до нових умов сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку страхових компаній. На основі використання сучасних методів дослідження сформульовано рекомендації для вдосконалення маркетингової діяльності в умовах постійних змін.

Ключові слова: маркетингові стратегії, страхові компанії, страховий ринок, цифровізація, антикризовий маркетинг, персоналізація.

Постановка проблеми. Сучасний ринок страхових послуг перебуває під значним впливом глобальних змін, викликаних пандемією COVID-19, економічною нестабільністю та геополітичними конфліктами. Ці чинники зумовили необхідність переосмислення традиційних маркетингових стратегій страхових компаній, які зіткнулися з новими викликами, такими як зниження довіри клієнтів, скорочення платоспроможності населення та загострення конкуренції. Водночас цифровізація та зміна поведінки споживачів відкривають нові можливості для адаптації бізнесу до сучасних умов.

У цих умовах страхові компанії змушені шукати інноваційні підходи до формування маркетингових стратегій, які б забезпечували довгострокову конкурентоспроможність і задовольняли змінні потреби клієнтів. Важливу роль відіграє орієнтація на цифрові технології, індивідуалізацію пропозицій і посилення соціальної відповідальності бізнесу.

Виклики пандемії COVID-19 висунули нові вимоги до страхових компаній. Різке зростання попиту на медичне страхування, необхідність швидкого переходу до онлайн-каналів взаємодії з клієнтами та збільшення запиту на прозорість послуг визначили ключові пріоритети маркетингової діяльності. Разом із цим воєнні дії та геополітичні конфлікти ще більше посилили нестабільність, спричинивши зміни в економічній ситуації, поведінці споживачів і ризик-менеджменті. Ключовими проблемами стали: зниження попиту на традиційні страхові продукти через економічну невизначеність; переорієнтація

клієнтів на цифрові послуги, що потребує впровадження інноваційних технологій; втрата довіри до страхових компаній через складність виконання зобов'язань у кризових ситуаціях; необхідність адаптації до зміни поведінки клієнтів в умовах постійної турбулентності.

Таким чином, трансформація маркетингових стратегій є нагальною потребою для страхових компаній, яка дозволить не лише зберегти позиції на ринку, а й закласти основи для стійкого розвитку в умовах постійних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації маркетингових стратегій страхових компаній у сучасних умовах активно досліджується в наукових працях та галузевих звітах. Зокрема, багато досліджень присвячено впливу пандемії COVID-19 на поведінку споживачів та адаптацію бізнес-процесів до цифровізації [1, 2]. У роботах вітчизняних та зарубіжних авторів (зокрема, О. Кнейслер, Г. Кулини, І. Федорович; Н. Приказюк та К. Марченко; О. Прокопчук) аналізується роль цифрових технологій, зокрема чат-ботів, мобільних додатків і Big Data, у підвищенні клієнтоорієнтованості страхових компаній [3–5]. Окремі публікації наголошують на необхідності впровадження персоналізованих пропозицій і розвитку омніканальної комунікації з клієнтами [6, 7]. Дослідження, пов'язані з впливом геополітичних викликів, таких як війна, висвітлюють важливість антикризового маркетингу, посилення довіри до бренду та соціальної відповідальності бізнесу [8–10]. Разом із тим питання інтегрованого підходу до адаптації маркетингових стратегій в умовах одночасного впливу пандемії та війни потребує подальшого дослідження.

Методика досліджень. Досягнення мети статті здійснювалося шляхом використання загальнонаукових методів аналізу та дослідження маркетингових процесів у страховій сфері. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які вивчають проблеми трансформації маркетингових стратегій, вплив цифрових технологій та антикризового управління на розвиток страхових компаній.

У статті застосовано:

- Абстрактно-логічний метод для формування теоретичних висновків щодо трансформації маркетингових стратегій.
- Метод порівняння для аналізу сучасних моделей маркетингу та інструментів, які використовуються страховими компаніями.
- Монографічний підхід для поглибленого вивчення впливу глобальних викликів, таких як COVID-19 і воєнні дії, на страхову індустрію.
- Графічне моделювання для візуалізації тенденцій і результатів трансформації маркетингових стратегій.
- Методи наукового узагальнення для систематизації отриманих даних і формулювання практичних рекомендацій.

Застосування цих методів дозволило забезпечити комплексний підхід до аналізу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності страхових компаній.

Метою статті є дослідження процесу трансформації маркетингових стратегій страхових компаній в умовах сучасного ринку, який характеризується

високою динамікою змін, цифровізацією, зростанням вимог споживачів та впливом глобальних викликів.

Результати досліджень. Сучасний ринок страхових послуг перебуває у стані постійних змін, спричинених технологічними інноваціями, глобальними викликами та еволюцією потреб клієнтів. Цифровізація, пандемія COVID-19, війсьні дії та економічна нестабільність значною мірою вплинули на маркетингові стратегії страхових компаній, змусивши їх адаптуватися до нових реалій. У цих умовах маркетинг став не лише інструментом просування послуг, а й ключовим елементом взаємодії з клієнтами, побудови довіри та забезпечення конкурентоспроможності. Особливу увагу страхові компанії почали приділяти цифровим каналам комунікації, персоналізації послуг та аналітичним підходам до прийняття рішень.

Слід зазначити, що за останні п'ять років цифрові канали стали невід'ємною частиною маркетингових стратегій страхових компаній. Це зумовлено як зміною поведінки споживачів, так і технологічними інноваціями, які відкрили нові можливості для просування послуг. На рис. 1 відображено динаміку зростання частки цифрових каналів у загальному обсязі маркетингових активностей страхових компаній у період з 2019 по 2023 рік.

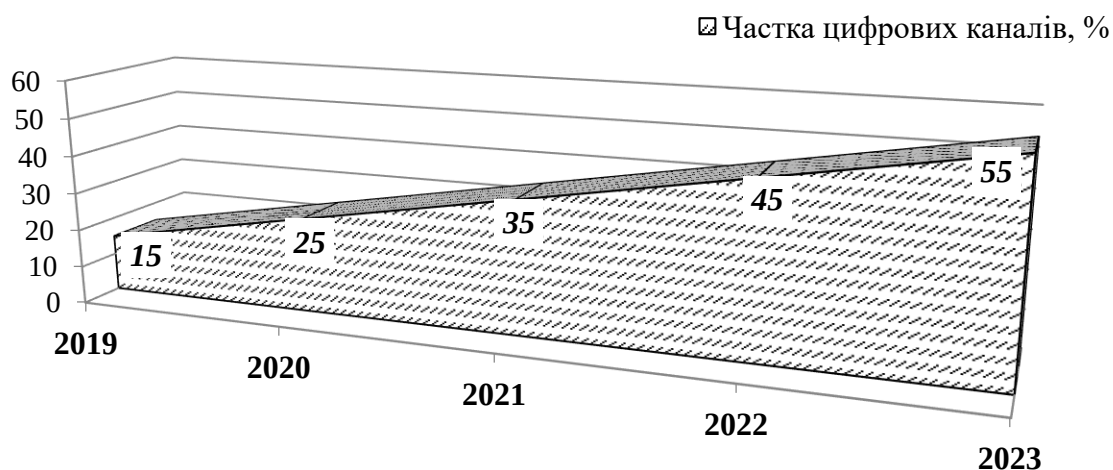


Рис. 1. Частка цифрових каналів у маркетингових стратегіях (2019–2023 рр.), %

Примітка. Побудовано автором за даними Нацкомфінпослуг та НБУ.

Цей тренд демонструє поступовий перехід від традиційних до цифрових форматів, що дозволяє ефективніше охоплювати цільову аудиторію та відповідати сучасним запитам клієнтів. На рис. 1 відображено значний приріст частки цифрових каналів у структурі продажів страхових компаній, що свідчить про активну інтеграцію цифрових технологій у маркетингові стратегії. У період з 2019 р. по 2023 р. частка цифрових каналів збільшилася з 15 % до 55 %, що відображає зміну споживчих уподобань та потребу в адаптації до умов сучасного ринку.

У 2023 р. маркетингові стратегії страхових компаній зазнали суттєвих змін, що зумовлено зростанням ролі цифрових технологій і потребою адаптації до сучасних викликів ринку. Основними напрямками маркетингових витрат стали

цифрова реклама, інвестиції в CRM-системи та аналітику ринку, що свідчить про переорієнтацію зусиль на інноваційні інструменти взаємодії з клієнтами.

На рис. 2 представлено структуру маркетингових витрат у страхових компаніях у 2023 р., яка дозволяє зрозуміти пріоритети та стратегії галузі в умовах змінюваного середовища.

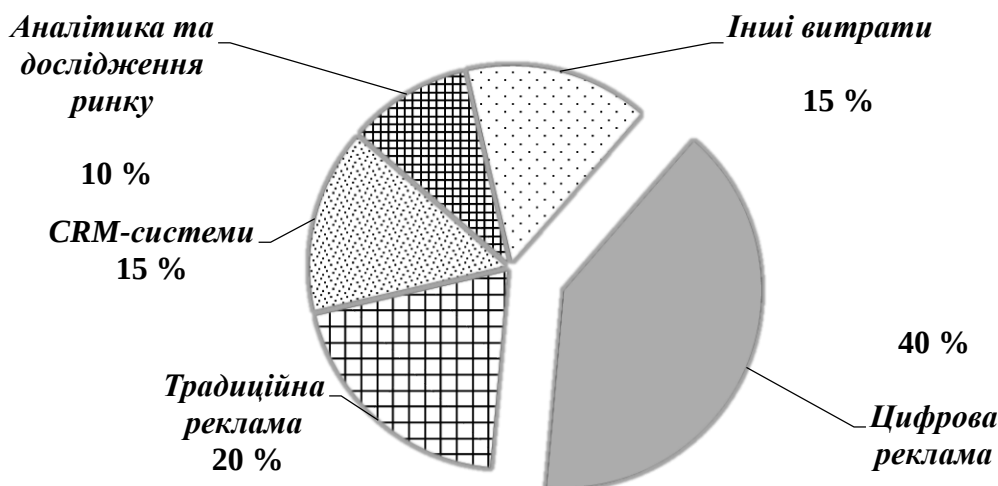


Рис. 2. Основні напрями маркетингових витрат у страхових компаніях (2023 р.), %

Примітка. Побудовано автором за даними НБУ.

Як видно з даних рис. 2, найбільша частка ресурсів була спрямована на цифрову рекламу (40 %), що підкреслює домінуючу роль цифрових каналів у сучасних маркетингових стратегіях. Друга за обсягом стаття витрат – традиційна реклама (20 %), яка все ще відіграє важливу роль у забезпеченні охоплення певних сегментів ринку. Інвестиції в CRM-системи (15 %) свідчать про прагнення компаній підвищувати якість взаємодії з клієнтами. Витрати на аналітику та дослідження ринку (10 %) є критично важливими для прийняття обґрунтованих рішень та адаптації до швидкозмінного ринку. Решта коштів (15 %) припадає на інші напрями, що включають різні додаткові ініціативи. Слід зауважити, що означений розподіл витрат ілюструє стратегічні пріоритети страховиків, спрямовані на підвищення ефективності маркетингу та задоволення потреб сучасних споживачів.

Страхові компанії активно адаптуються до змін у поведінці споживачів, впроваджуючи нові канали комунікації. Зростання популярності онлайн-платформ свідчить про значну переорієнтацію клієнтів на цифрові формати взаємодії. Це вказує на важливість цифрової трансформації для ефективного задоволення потреб сучасних клієнтів.

Цифровізація стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу, і страхові компанії не є винятком. Зміна поведінки клієнтів, які все більше надають перевагу онлайн-інструментам для взаємодії зі страховими продуктами, свідчить про необхідність адаптації до нових реалій. У 2023 р. відбулося значне зміщення фокусу на онлайн-формати взаємодії з клієнтами. Цифрові канали стали пріоритетними, оскільки вони забезпечують зручність, швидкість та доступність

обслуговування (рис. 3). Отже, більшість клієнтів переходять до цифрових форматів обслуговування.

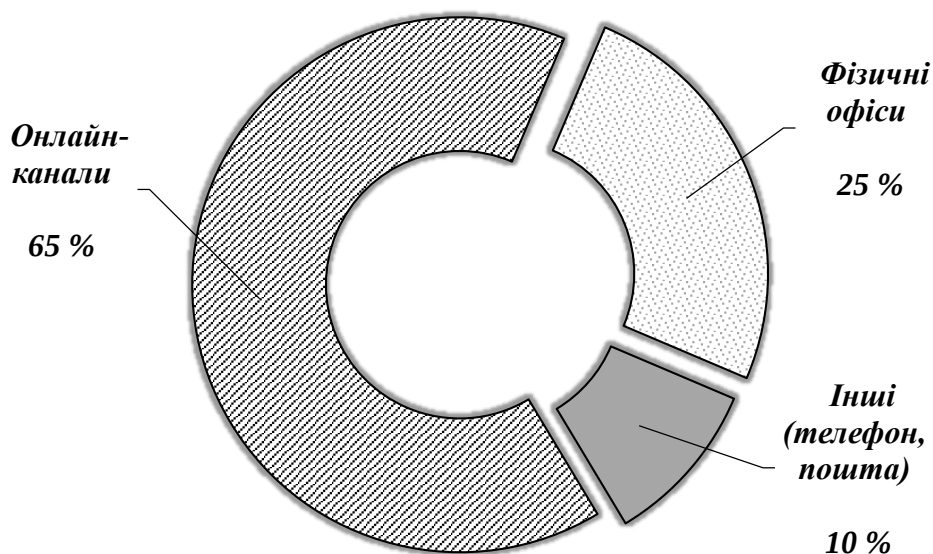


Рис. 3. Розподіл клієнтів-страхувальників за каналами комунікації (2023 р.), %

Примітка. Побудовано автором за даними НБУ.

Рис. 3 ілюструє розподіл клієнтів за основними каналами комунікації:

- онлайн-канали (65 %) – домінують у структурі, свідчаючи про популярність мобільних додатків, чат-ботів, вебсайтів та інших цифрових рішень;
- фізичні офіси (25 %) – продовжують залишатися актуальними для частини клієнтів, які цінують особистий контакт;
- інші канали (10 %) – включають телефонні консультації, листування поштою тощо.

Представлений вище рисунок підкреслює зростання цифровізації у страхових компаніях та зміну переваг клієнтів у бік онлайн-інструментів, що є важливим трендом для розробки подальших маркетингових стратегій.

У сучасному світі страхова галузь стикається з масштабними змінами, спричиненими глобальними викликами та швидким розвитком технологій. Постійна адаптація до нових реалій, таких як економічні кризи, пандемії та геополітичні конфлікти, вимагає від компаній переосмислення підходів до бізнесу та клієнтів. Ці трансформації створюють як нові можливості, так і ризики, які визначають майбутній розвиток галузі.

За період 2019–2023 рр. страхові компанії зіткнулися з низкою глобальних викликів, які суттєво вплинули на їхню маркетингову активність. За період 2019–2023 рр. такі події, як пандемія COVID-19 та військові конфлікти, стали ключовими факторами, що вплинули на діяльність страхових компаній, зокрема на їхні маркетингові стратегії. Ці події змусили компанії адаптуватися до нових умов, запроваджувати антикризові заходи та шукати інноваційні підходи для збереження конкурентоспроможності.

На рис. 4 ілюструється динаміка змін у маркетинговій активності страхових компаній під впливом глобальних викликів, зокрема таких як пандемія COVID-19 та війни.

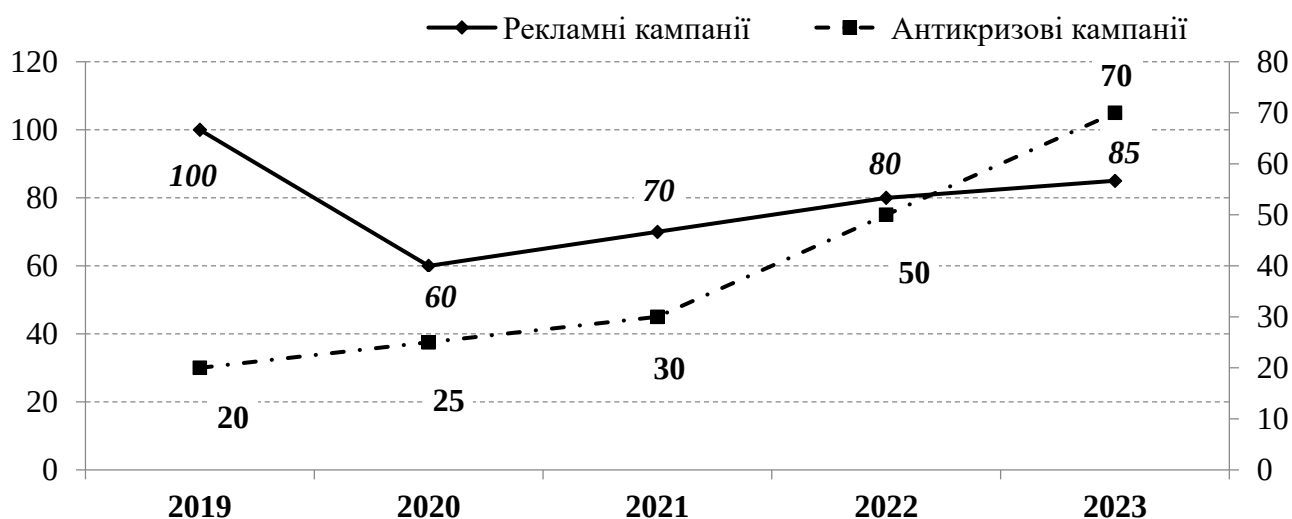


Рис. 4. Вплив сучасних викликів на маркетингову активність страхових компаній (2019–2023 рр.)

Примітка. Побудовано автором за даними Нацкомфінпослуг та НБУ.

На рис. 4 представлено ключові тенденції змін у маркетинговій діяльності: зниження кількості рекламних кампаній під час пандемії та активізація антикризових кампаній у відповідь на виклики воєнного часу. Ці дані відображають адаптацію страхових компаній до нових умов і підхід до підтримки клієнтів у складних обставинах.

Одна із ліній на рис. 4 відображає суттєве зниження кількості рекламних кампаній у 2020 р. Це пов'язано із глобальною невизначеністю, економічними труднощами та необхідністю перегляду маркетингових бюджетів через пандемію COVID-19. Інша – демонструє зростання антикризових маркетингових ініціатив у 2022–2023 рр., спричинених наслідками війни. Ці кампанії були спрямовані на підтримку клієнтів, адаптацію послуг до нових умов і підвищення довіри до брендів страхових компаній.

Таким чином, наведені дані свідчать про адаптацію маркетингових стратегій страхових компаній до умов кризових ситуацій, що сприяло не лише збереженню позицій на ринку, але й формуванню нових підходів до роботи зі споживачами.

Аналіз страхового ринку є ключовим інструментом для розуміння його розвитку, адаптації до викликів та визначення перспектив. У 2019–2023 рр. страховий ринок України зазнав суттєвих змін, пов'язаних із глобальними кризами, такими як пандемія COVID-19, та економічною невизначеністю. Ці фактори мали значний вплив на обсяги страхових премій, активність клієнтів і стратегії компаній. Водночас здатність страховиків швидко адаптуватися до нових умов сприяла поступовому відновленню позитивної динаміки ринку, що підкреслює важливість глибокого аналізу цих процесів для ефективного розвитку галузі.

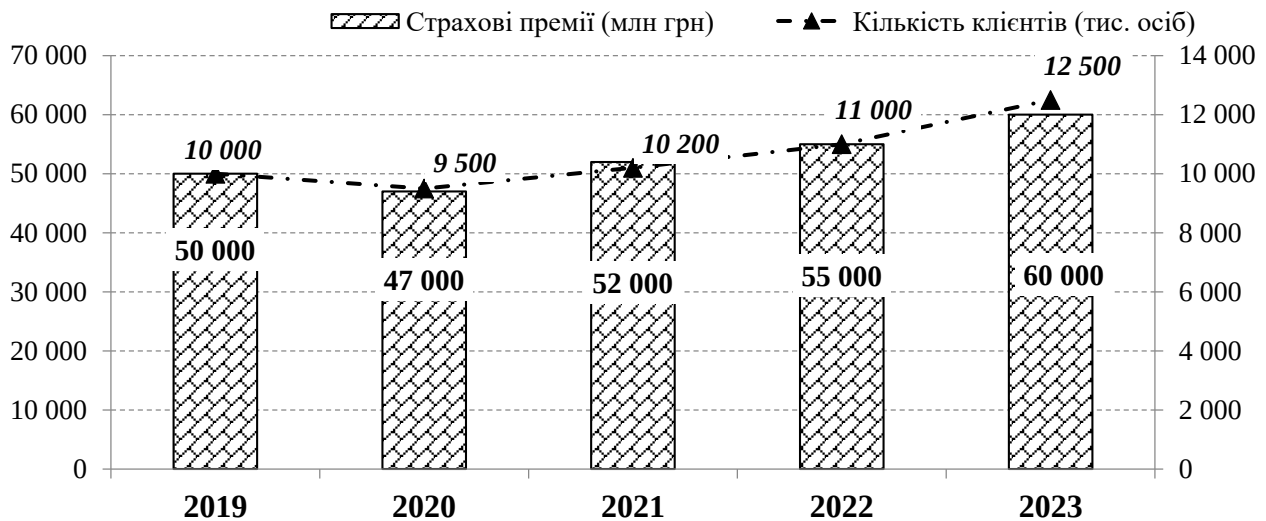


Рис. 5. Динаміка страхових премій і кількості клієнтів-страхувальників, (2019-2023 рр.)

Примітка. Побудовано автором за даними Нацкомфінпослуг та НБУ.

На рис. 5 відображено зміни у страхових преміях (млн грн) та кількості клієнтів (тис. осіб) за період 2019–2023 рр. Дані демонструють загальне зростання ринку, незважаючи на численні виклики, включаючи пандемію COVID-19 та війну, з якими стикалися страхові компанії.

Аналіз ключових показників відображає не лише динаміку ринку, а й здатність страхових компаній адаптуватися до змінного середовища, включаючи зміну попиту на окремі види страхування:

➤ 2019 р.: обсяг страхових премій становив 50 000 млн грн, кількість клієнтів – 10 000 тис. осіб. Це був стабільний період перед глобальними викликами.

➤ 2020 р.: через пандемію COVID-19 премії знизилися до 47 000 млн грн, а кількість клієнтів-страхувальників скоротилася до 9 500 тис. осіб.

➤ 2021 р.: почалося відновлення ринку – страхові премії досягли 52 000 млн грн, а кількість клієнтів зросла до 10 200 тис. осіб.

➤ 2022 р.: завдяки антикризовим заходам премії зросли до 55 000 млн грн, а клієнтська база – до 11 000 тис. осіб.

➤ 2023 р.: показники досягли свого піку – страхові премії зросли до 60 000 млн грн, а кількість клієнтів – до 12 500 тис. осіб.

Ці тенденції свідчать про здатність страхових компаній адаптуватися до сучасних викликів, активно впроваджуючи нові підходи до роботи з клієнтами. Узагальнюючи вищевикладене слід зауважити, що незважаючи на виклики, страховий ринок України демонструє високу адаптивність і стійкість. Зростання премій і клієнтської бази у 2023 р. свідчить про ефективність впроваджених змін, включаючи акцент на цифровізацію, оновлення маркетингових стратегій та орієнтацію на актуальні потреби клієнтів.

У сучасних умовах цифровізація впливає на всі аспекти діяльності страхових компаній, зокрема на розподіл маркетингових бюджетів. У 2019–2023 рр. відбулися значні зміни у структурі витрат на рекламні активності, що є відображенням загальних тенденцій на ринку.

Традиційна реклама, яка ще донедавна була основою маркетингових стратегій страхових компаній, поступово втрачає свою актуальність. Основними причинами цього є висока вартість розміщення реклами на телебаченні, радіо чи у друкованих виданнях, а також зменшення її ефективності в умовах зміни споживчих звичок. Сучасний клієнт дедалі частіше обирає цифрові канали отримання інформації, що змушує страхові компанії адаптувати свої підходи до маркетингу.

Рис. 6 ілюструє цю трансформацію, демонструючи зменшення інвестицій у традиційні рекламні канали та стрімке збільшення витрат на цифрові інструменти, що відповідає трендам оптимізації та адаптації до нових реалій ринку.

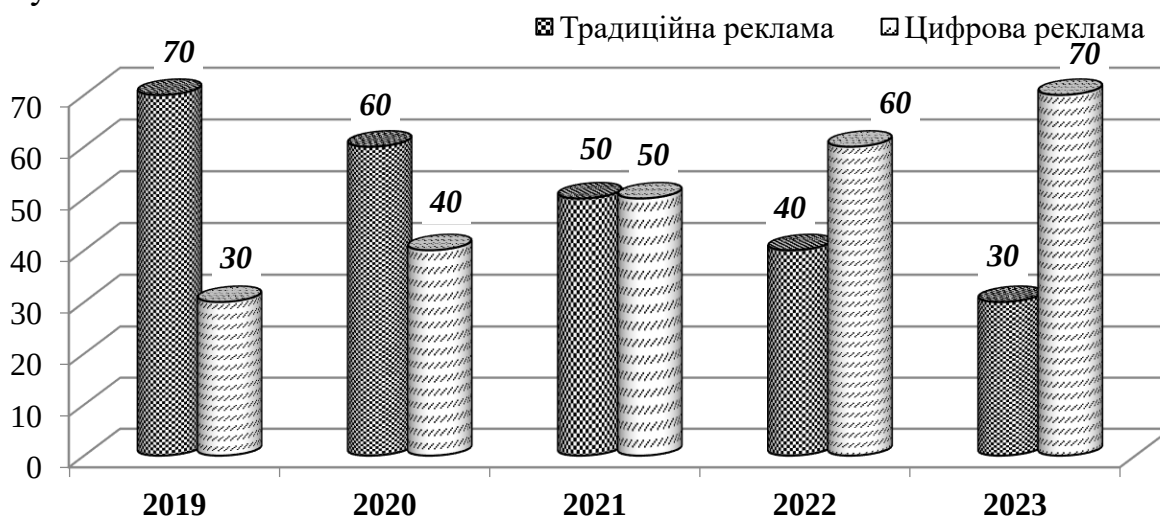


Рис. 6. Частка витрат на традиційну та цифрову рекламу, (2019–2023 рр.), %

Примітка. Побудовано автором за даними Нацкомфінпослуг та НБУ.

Паралельно витрати на цифрову рекламу демонструють стрімке зростання. Це зумовлено не лише нижчою вартістю порівняно з традиційними засобами, а й можливістю забезпечити персоналізований підхід до кожного клієнта. Інструменти, такі як таргетована реклама в соціальних мережах, контекстна реклама та email-маркетинг, дозволяють страхувальникам більш ефективно охоплювати цільову аудиторію.

Цифрові технології також відкрили нові можливості для аналітики та оцінки ефективності маркетингових кампаній. Завдяки використанню інструментів відстеження, таких як аналітика вебсайтів або поведінкові інсайти, страхові компанії можуть оперативно коригувати свої стратегії, забезпечуючи більшу віддачу від інвестицій у рекламу.

Крім того, використання онлайн-інструментів у маркетингу сприяє створенню більш інтерактивного досвіду для клієнтів. Наприклад, інтеграція чат-ботів, вебінарів чи платформ самообслуговування дозволяє значно підвищити рівень залучення клієнтів, водночас знижуючи витрати на обслуговування.

Таким чином, сучасні технології не лише трансформують підходи до рекламної діяльності страхових компаній, але й стають важливим фактором

їхньої конкурентоспроможності у швидко змінюваному ринковому середовищі. Слід зауважити, що рис. 6 демонструє динаміку витрат на традиційну та цифрову рекламу у 2019–2023 рр. Він наочно показує тренд зміщення бюджетів зі зменшення традиційних витрат на користь цифрових каналів.

У 2023 р. маркетингові стратегії страхових компаній суттєво змінилися через збільшення цифровізації та конкуренцію на ринку (рис. 7).

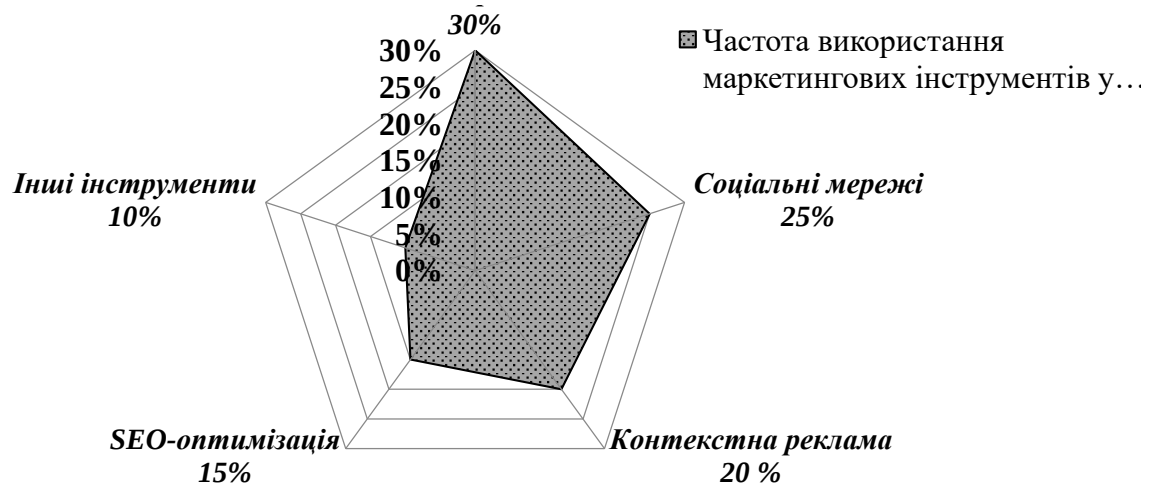


Рис. 7. Частота використання маркетингових інструментів у страхових компаніях, (2023 р.), %

Примітка. Побудовано автором за даними НБУ.

У сучасних умовах страхові компанії використовують широкий спектр маркетингових інструментів для залучення та утримання клієнтів. Вибір методів залежить від цільової аудиторії, бюджету компанії та ефективності каналів комунікації. Рис. 7 демонструє найпопулярніші інструменти маркетингу серед страхових компаній у 2023 р.:

- ✓ найбільшу частку займає email-маркетинг (30 %), який залишається одним із найефективніших способів прямої комунікації з клієнтами;
- ✓ соціальні мережі посідають друге місце (25 %), що свідчить про зростання впливу платформ, таких як Facebook, Instagram, та LinkedIn;
- ✓ контекстна реклама (20 %) дозволяє залучати цільову аудиторію через пошукові системи;
- ✓ SEO-оптимізація (15 %) допомагає покращувати видимість сайтів у пошукових запитах;
- ✓ інші інструменти (10 %) включають використання офлайн-методів, партнерські програми та інші види маркетингу.

Представлений рис. 7 підкреслює зміну акцентів у маркетингових підходах страхових компаній, що відображає сучасні тенденції на ринку. Частота використання маркетингових інструментів у страхових компаніях свідчить про їхню ключову роль у залученні клієнтів та підтримці конкурентоспроможності. Аналіз показує, що в умовах змінних економічних та соціальних обставин компанії активно впроваджують цифрові технології, персоналізовані пропозиції та інноваційні підходи до комунікацій. Такі інструменти, як онлайн-платформи,

соціальні мережі, контент-маркетинг і програми лояльності, стали особливо важливими для адаптації до нових реалій та формування довгострокових відносин із клієнтами. Це підкреслює необхідність постійного вдосконалення маркетингових стратегій відповідно до змін на ринку та потреб клієнтів.

Висновки. Дослідження процесу трансформації маркетингових стратегій страхових компаній в умовах сучасного ринку дозволило зробити наступні висновки:

1. Адаптація до сучасних викликів: глобальні зміни, викликані пандемією COVID-19, економічною нестабільністю та воєнними діями, створили нові виклики для страхових компаній. Успішна адаптація потребує переосмислення традиційних маркетингових стратегій і впровадження інноваційних підходів.

2. Цифровізація маркетингових стратегій: аналіз свідчить про значне зростання частки цифрових каналів у загальній структурі маркетингових витрат (з 15 % у 2019 р. до 55 % у 2023 р.). Цей тренд підкреслює важливість інтеграції сучасних технологій, таких як мобільні додатки, чат-боти та Big Data.

3. Персоналізація та аналітика: у сучасних умовах ключовими пріоритетами є розробка персоналізованих пропозицій, орієнтація на клієнтоорієнтовані CRM-системи та використання ринкової аналітики для прийняття стратегічних рішень.

4. Підвищення довіри до бренду: в умовах турбулентності ринку маркетингові ініціативи, спрямовані на прозорість послуг і соціальну відповідальність, мають вирішальне значення для зміцнення довіри клієнтів.

5. Зміна споживчої поведінки: зростання популярності онлайн-каналів свідчить про переорієнтацію клієнтів на цифрові формати обслуговування. До 2023 р. онлайн-канали взаємодії домінували, охоплюючи 65 % клієнтів.

6. Динаміка ринку: попри складнощі, спричинені пандемією та воєнними діями, страхові компанії продемонстрували здатність до відновлення, що підтверджується зростанням страхових премій (з 47 млрд грн у 2020 р. до 60 млрд грн у 2023 р.).

7. Для забезпечення стійкого розвитку страхових компаній у сучасних умовах необхідно:

- продовжити інвестувати у цифрові технології та омніканальну комунікацію;
- акцентувати увагу на персоналізації послуг та побудові довгострокових відносин із клієнтами;
- розвивати програми соціальної відповідальності як інструмент зміцнення бренду.

Таким чином, трансформація маркетингових стратегій страхових компаній є необхідною умовою їхнього стійкого розвитку та збереження конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Кнейслер О., Спасів Н., Гузела І. Концептуальні засади державного регулювання страхового ринку. *Світ фінансів*. 2023. № 3. С. 49–63. DOI: 10.35774/sf2023.03.049.

2. Прокопчук О. Т., Цимбалюк Ю. А., Власюк С. А. Інвестиційна складова менеджменту страхових організацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 25–32. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.17.25.
3. Кнейслер О., Кулина Г., Федорович І. Трансформація світового страхового ринку в умовах запровадження нових бізнес-моделей та сучасних страхових технологій. *Світ фінансів*. 2024. Вип. 2 (79). С. 41–54. DOI: 10.35774/SF2024.02.041.
4. Прокопчук О. Т. Комунікації у страховому менеджменті. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 99. Частина 2. С. 211–222. DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-211-222.
5. Шульга Л. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. Режим дотупу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf.
6. Крючко Л. С., Кравченко Ю. В., Локотькова А. І. Управління рекламною діяльністю та напрямки її вдосконалення. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 92–95. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.92.
7. Прокопчук О. Т. Розвиток українського ринку страхових послуг в контексті забезпечення економічної безпеки країни. *Збірник праць Уманського національного університету садівництва*. 2019. Вип. 94. Ч. 2: Економічні науки. С. 69–85. DOI 10.31395/2415-8240-2019-94-2-69-85.
8. Баранов А. Л., Баранова О. В. Деякі особливості державного регулювання страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 96–114. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.07.095>.
9. Приказюк Н., Марченко К. Маркетингові стратегії страховиків в умовах діджиталізації: сучасна практика та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 236–247. <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.236>.
10. Супрун А. А., Супрун Н. А. Страховий менеджмент: навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2019. 301 с.

References:

1. Kneysler, O., Spasiv, N., Huzela, I. (2023). Conceptual principles of state regulation of the insurance market. *The world of finance*, no. 3, pp. 49–63. DOI: 10.35774/sf2023.03.049. [in Ukrainian].
2. Prokopchuk, O. T., Tsimbalyuk, Yu. A., Vlasyuk, S. A. (2021). Investment component of management of insurance organizations. *Investments: practice and experience*, vol. 17, pp. 25–32. DOI: 10.32702 / 2306-6814.2021.17.25. [in Ukrainian].
3. Kneisler, O., Kulina, G., Fedorovich, I. (2024). Transformation of the global insurance market in the context of the introduction of new business models and modern insurance technologies. *World of Finance*, no. 2 (79), pp. 41–54. DOI: 10.35774/SF2024.02.041. [in Ukrainian].
4. Prokopchuk, O. T. (2021). Communications in insurance management. *Collection of scientific works of Uman National University of Horticulture*, iss. 99, pp. 211–222. DOI 10.31395 / 2415-8240-2021-99-2-211-222. [in Ukrainian].
5. Shulga, L. V. (2020). Modern marketing strategies of enterprise management. *Effective Economy*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf. [in Ukrainian].

6. Kriuchko, L., Kravchenko, Yu., Lokotkova, A. (2019). Management of advertising activity and directions of its improvement. *Economy and the state*, vol. 11, pp. 92–95. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.92. [in Ukrainian].
7. Prokopchuk, O. T. (2019). Development of the Ukrainian market of insurance services in the context of ensuring the economic security of the country. *Collection of works of Uman National University of Horticulture*, iss. 94, pp. 69–85. DOI 10.31395/2415824020199426985. [in Ukrainian].
8. Baranov, A. L., Baranova, O. V. (2022). Some peculiarities of state regulation of the insurance market of Ukraine during wartime. *Finance of Ukraine*, no. 7, pp. 96–114. Doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.07.095>. [in Ukrainian].
9. Prykaziuk, N., Marchenko, K. (2022). Marketing strategies of insurance companies under digitalization: modern practice and prospects of development. *Economic analysis*, no. 32 (1), pp. 236–247. <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.236>. [in Ukrainian]
10. . Suprun, A. A., Suprun N. A. (2019). *Insurance management*. Lviv: Maghnolija, 301 p. [in Ukrainian].

Annotation

Kharenko A. O.

Transformation of Marketing Strategies of Insurance Companies in the Modern Market

The modern insurance market is heavily influenced by global changes caused by the COVID-19 pandemic, economic instability and geopolitical conflicts. These factors have led to the need to rethink traditional marketing strategies of insurance companies, which have faced new challenges, such as declining customer confidence, reduced solvency, and increased competition. At the same time, digitalization and changing consumer behavior are opening up new opportunities for business adaptation to modern conditions.

In this environment, insurance companies are forced to look for innovative approaches to developing marketing strategies that would ensure long-term competitiveness and meet changing customer needs. The focus on digital technologies, individualization of offers, and increased social responsibility of business play an important role.

Thus, the transformation of marketing strategies is an urgent need for insurance companies, which will not only help them maintain their market positions but also lay the foundation for sustainable development in the face of constant change.

The study of the process of transformation of marketing strategies of insurance companies in the current market conditions has led to the following conclusions:

1. Adaptation to modern challenges: Global changes caused by the COVID-19 pandemic, economic instability and military operations have created new challenges for insurance companies. Successful adaptation requires rethinking traditional marketing strategies and introducing innovative approaches.

2. Digitalization of marketing strategies: the analysis shows a significant increase in the share of digital channels in the overall structure of marketing costs (from 15 % in 2019 to 55 % in 2023). This trend emphasizes the importance of integrating modern technologies such as mobile apps, chatbots, and Big Data.

3. *Personalization and analytics:* In today's environment, the key priorities are the development of personalized offers, focus on customer-centric CRM systems, and the use of market analytics to make strategic decisions.

4. *Increase brand trust:* In a turbulent market, marketing initiatives focused on service transparency and social responsibility are crucial to building customer confidence.

5. *Changes in consumer behavior:* the growing popularity of online channels indicates that customers are reorienting to digital service formats. By 2023, online channels of interaction will dominate, reaching 65 % of customers.

6. *Market dynamics:* despite the difficulties caused by the pandemic and hostilities, insurance companies have demonstrated the ability to recover, as evidenced by the growth of insurance premiums (from UAH 47 billion in 2020 to UAH 60 billion in 2023).

7. *To ensure sustainable development of insurance companies in the current environment, it is necessary to:*

- continue investing in digital technologies and omnichannel communication;
- focus on personalizing services and building long-term relationships with customers;
- develop social responsibility programs as a tool to strengthen the brand.

Thus, the transformation of insurance companies' marketing strategies is a prerequisite for their sustainable development and maintaining competitiveness in the face of modern challenges.

Key words: marketing strategies, insurance companies, insurance market, digitalization, crisis marketing, personalization.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

О. Т. ПРОКОПЧУК, доктор економічних наук

О. В. ПОНОМАРЕКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

О. В. ГУМЕН, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

М. М. МИРОШНИЧЕНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

В. О. КЛИМЕНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Р. Ф. ЖАРУН, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Розглянуто вплив цифрових інновацій та штучного інтелекту (ШІ) на трансформацію страхового бізнесу. Зазначено, що такі технології, як великі дані (Big Data), блокчейн, Інтернет речей (IoT) і ШІ, змінюють традиційні підходи до управління бізнес-процесами, оцінки ризиків і взаємодії з клієнтами. У дослідженні аналізуються переваги впровадження цифрових рішень, включаючи автоматизацію процесів, зниження витрат, підвищення прозорості та персоналізацію послуг. Водночас підкреслюються виклики, такі як висока вартість впровадження, брак кваліфікованих кадрів, кібербезпека та вплив війни в Україні. Представлено динаміку впровадження цифрових технологій у страховій галузі за період 2019–2023 рр., що демонструє значний прогрес у використанні ШІ, блокчейну та інших інновацій. Результати дослідження підтверджують важливість стратегічного підходу до впровадження цифрових технологій, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності страхових компаній, а також відкривають перспективи для подальшого розвитку галузі в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: цифрові інновації, штучний інтелект, великі дані, блокчейн, Інтернет речей, страхування, трансформація бізнесу.

Постановка проблеми. Сучасний страховий бізнес знаходиться в умовах глобальних трансформацій, викликаних стрімким розвитком цифрових технологій. Такі інновації, як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), блокчейн та Інтернет речей (IoT), докорінно змінюють підходи до оцінки ризиків, управління бізнес-процесами та взаємодії з клієнтами. Зростаюча конкуренція на ринку, а також нові виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, пандемією COVID-19 та війною в Україні, стимулюють страховиків впроваджувати технологічні рішення, які забезпечують швидкість,

точність і прозорість. Війна, зокрема, призвела до посилення ризиків, значних економічних втрат і змін у поведінці клієнтів, що додатково ускладнило функціонування страхових компаній.

Попри значний потенціал цифрових інновацій, їх впровадження у страховому бізнесі стикається з низкою проблем. Зокрема, високі витрати на інтеграцію нових технологій, брак кваліфікованих кадрів та необхідність захисту персональних даних створюють суттєві бар'єри для широкого використання цифрових рішень. Війна в Україні також внесла серйозні виклики для галузі, спричинивши підвищення страхових ризиків, зменшення попиту на окремі види страхування (наприклад, туристичне та корпоративне) та необхідність адаптації до нових умов. Водночас більшість страхових компаній лише частково реалізують переваги таких технологій, що уповільнює темпи розвитку галузі. Отже, необхідно дослідити можливості, переваги та виклики, пов'язані з трансформацією страхового бізнесу під впливом цифрових інновацій, ШІ та умов війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація страхового бізнесу під впливом цифрових інновацій і штучного інтелекту привертає дедалі більшу увагу науковців та практиків. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючу увагу до впливу цифрових технологій на страховий бізнес. У численних наукових роботах досліджується роль штучного інтелекту (ШІ) у автоматизації процесів, персоналізації послуг та підвищенні точності оцінки ризиків [1, 2, 4]. Важливе місце займають дослідження, присвячені використанню великих даних (Big Data) для прогнозування ризиків та покращення управлінських рішень. У публікаціях також аналізуються переваги блокчейн-технологій у забезпеченні прозорості транзакцій і боротьбі з шахрайством [3, 5, 6]. Особливу увагу приділено Інтернету речей (IoT), який дозволяє в режимі реального часу моніторити ризики, що сприяє підвищенню якості послуг [7–9].

Проте більшість авторів відзначають наявність суттєвих викликів, таких як висока вартість впровадження технологій, брак кваліфікованих спеціалістів та складність інтеграції інновацій із застарілими системами. В умовах війни в Україні дослідження акцентують увагу на зростанні страхових ризиків, зміні попиту на послуги та необхідності адаптації технологій до нових реалій. Загалом, аналіз підтверджує актуальність і необхідність детального дослідження трансформації страхового бізнесу під впливом цифрових інновацій та ШІ.

Методика досліджень. Досягнення мети статті здійснювалося за використання комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які дозволяють детально проаналізувати вплив цифрових інновацій та штучного інтелекту (ШІ) на трансформацію страхового бізнесу. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджують вплив цифрових трансформацій, зокрема, ШІ, великих даних, блокчейн-технологій та Інтернету речей на розвиток страхового бізнесу.

Під час написання статті застосовано такі методи:

- Абстрактно-логічний метод для формування теоретичних висновків щодо впливу цифрових технологій на страхову галузь.

- Метод порівняння для аналізу моделей впровадження цифрових інновацій у страхових компаніях.
- Монографічний метод для поглибленого вивчення окремих аспектів застосування штучного інтелекту та інших інноваційних технологій.
- Графічне моделювання для візуалізації динаміки використання цифрових технологій у страхуванні (на прикладі ІІІ, блокчейну, Big Data тощо).
- Метод наукового узагальнення для систематизації отриманих даних і визначення ключових викликів та перспектив впровадження цифрових технологій у страхову галузь.

Методичний підхід забезпечив можливість інтеграції теоретичних розробок з практичними аспектами трансформації страхового бізнесу, що дозволило отримати комплексне уявлення про роль цифрових інновацій у розвитку галузі в умовах глобальних викликів та війни в Україні.

Метою статті є дослідження впливу цифрових інновацій та штучного інтелекту на трансформацію страхового бізнесу, аналіз їх потенціалу для підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності страхових компаній, а також визначення основних викликів і бар'єрів впровадження цих технологій в умовах глобальних криз, економічної нестабільності та війни в Україні.

Результати досліджень. Сучасна страхова галузь перебуває у стані трансформації, що зумовлено впливом цифрових технологій та стрімким розвитком штучного інтелекту (ШІ). В умовах глобалізації та зростання обсягів даних традиційні підходи до оцінки ризиків, обслуговування клієнтів та управління процесами стають менш ефективними. Інноваційні технології забезпечують нові можливості для автоматизації процесів, підвищення точності прогнозування ризиків і вдосконалення клієнтського досвіду. Впровадження штучного інтелекту та цифровізації в страхуванні відкриває шлях до якісно нової моделі роботи, що базується на персоналізації, швидкості обслуговування та доступності страхових продуктів.

Сучасні цифрові технології докорінно змінюють страхову галузь, відкриваючи нові можливості для автоматизації, аналізу даних та покращення взаємодії з клієнтами. Впровадження інноваційних рішень дозволяє не лише підвищувати ефективність процесів, але й адаптувати страхові продукти до індивідуальних потреб споживачів. У цьому контексті ключову роль відіграють такі технології, як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та Інтернет речей.

Представлена нижче табл. 1 ілюструє ключові цифрові інновації, їх практичне застосування, переваги та виклики впровадження. Цифровізація відкриває нові можливості для ефективного управління бізнес-процесами, дозволяючи автоматизувати рутинні завдання, зменшувати операційні витрати та підвищувати продуктивність. Завдяки аналітиці великих даних компанії отримують змогу точніше оцінювати ризики та розробляти персоналізовані страхові продукти, що відповідають потребам клієнтів. Інноваційні технології, такі як блокчейн і Інтернет речей (IoT), сприяють підвищенню прозорості операцій і моніторингу ризиків у реальному часі. Це дозволяє будувати довірчі відносини з клієнтами, пропонуючи більш зручний і швидкий сервіс.

Табл. 1. Основні цифрові інновації у страховій галузі*

Цифрова технологія	Опис та застосування	Переваги	Виклики впровадження
Штучний інтелект	Автоматизація процесів, персоналізація послуг	Скорочення витрат, підвищення точності	Висока вартість впровадження
Великі дані (Big Data)	Аналіз великих обсягів даних для оцінки ризиків	Точніше прогнозування ризиків	Захист персональних даних
Блокчейн	Забезпечення прозорості транзакцій	Зменшення шахрайства, підвищення довіри	Інтеграція з існуючими системами
Інтернет речей (IoT)	Використання сенсорів для збору даних про об'єкти	Моніторинг ризиків у реальному часі	Висока складність інтеграції

Примітка. * власні узагальнення та дослідження авторів.

Отже, цифровізація суттєво змінює підходи до управління бізнес-процесами, оцінки ризиків і взаємодії з клієнтами. Дані табл. 1 демонструють, як цифрові технології сприяють підвищенню ефективності страхових компаній, водночас вимагаючи значних інвестицій та зусиль для подолання технічних і регуляторних перешкод.

Сучасна страхова галузь переживає масштабну трансформацію під впливом цифрових інновацій. Штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), блокчейн і Інтернет речей (IoT) змінюють традиційні підходи до управління бізнес-процесами, створення страхових продуктів та взаємодії з клієнтами. В умовах економічної нестабільності, викликаній пандемією COVID-19 і війною в Україні, страхові компанії вимушені адаптуватися до нових реалій, використовуючи цифрові технології для зменшення витрат, покращення сервісу та підвищення конкурентоспроможності. Цифрова трансформація стала не лише викликом, а й можливістю для розвитку страхового бізнесу, відкриваючи нові горизонти в управлінні ризиками та підвищенні прозорості діяльності.

На рис. 1 представлено динаміку впровадження цифрових інновацій у страхуванні в Україні за період 2019–2023 рр. Представлені дослідження відображають зростання частки страхових компаній, які використовують штучний інтелект (ШІ) та блокчейн, а також збільшення інвестицій у цифровізацію.

Основні тенденції:

- Частка компаній, які застосовують ШІ, зросла з 15 % у 2019 р. до 55 % у 2023 р.
- Використання блокчейн-технологій також значно збільшилося: з 5 % у 2019 р. до 25 % у 2023 р.
- Інвестиції в цифровізацію показали стійке зростання з 2,1 млрд дол. США у 2019 р. до 6,5 млрд дол. США у 2023 р.

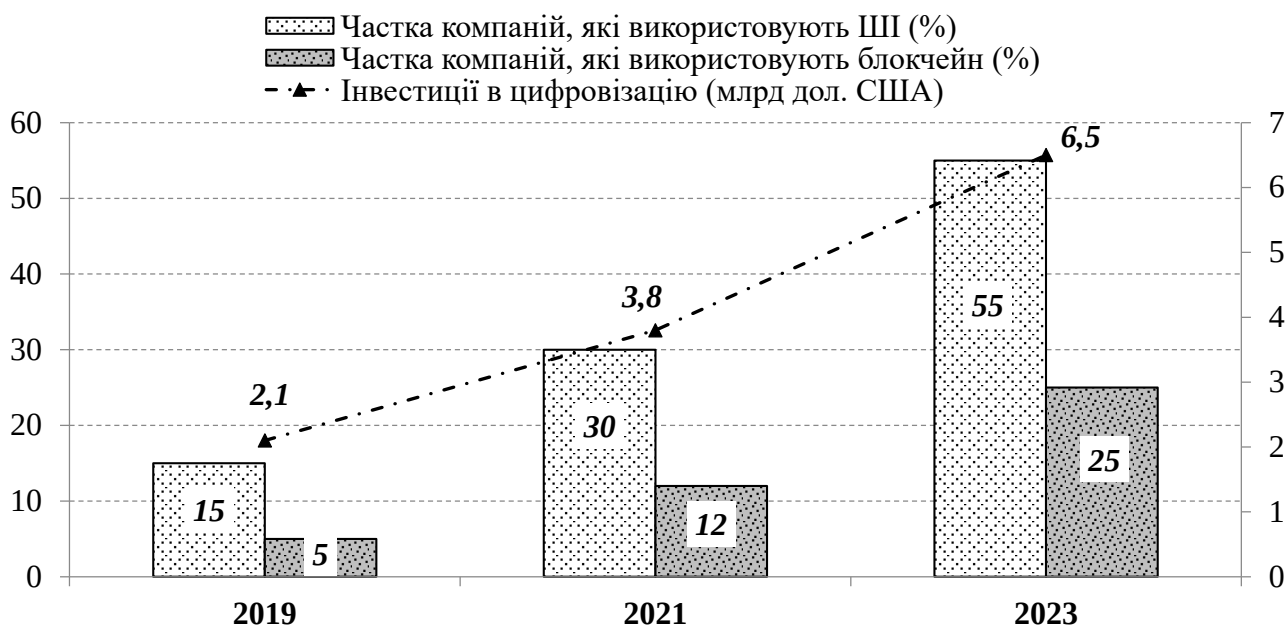


Рис. 1. Динаміка впровадження цифрових інновацій у страхуванні (2019-2023 рр.)

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними Нацкомфінпослуг та НБУ.

Окреслена динаміка свідчить про активне впровадження інноваційних технологій у страхову галузь, що сприяє підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності. Штучний інтелект (ШІ) відіграє вирішальну роль у трансформації страхової галузі, забезпечуючи автоматизацію, підвищення точності прогнозів та вдосконалення клієнтського досвіду. Зростання використання ШІ забезпечує суттєві переваги для страхових компаній, зокрема зменшення операційних витрат, покращення швидкості обслуговування та підвищення рівня довіри клієнтів. Проте виклики, такі як висока вартість впровадження та необхідність кіберзахисту, залишаються важливими аспектами, які потребують уваги.

Рис. 2 демонструє зростання частки використання штучного інтелекту у страховій галузі з 2019 по 2023 рр. Використання штучного інтелекту у страховій галузі дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань, таких як обробка заявок, аналіз документів і оцінка ризиків. Завдяки алгоритмам машинного навчання компанії можуть швидко аналізувати великі обсяги даних, визначаючи закономірності та прогножуючи потенційні збитки. Це сприяє створенню персоналізованих страхових пропозицій, що відповідають унікальним потребам клієнтів. Крім того, штучний інтелект використовується для виявлення шахрайства, аналізуючи підозрілі операції в режимі реального часу. Попри численні переваги, впровадження таких технологій вимагає значних фінансових інвестицій і адаптації до змін у бізнес-процесах, але результати виправдовують витрати, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку.

На рис. 2 представлено зростання обсягів використання штучного інтелекту (ШІ) у страховій галузі за період 2019–2023 рр.

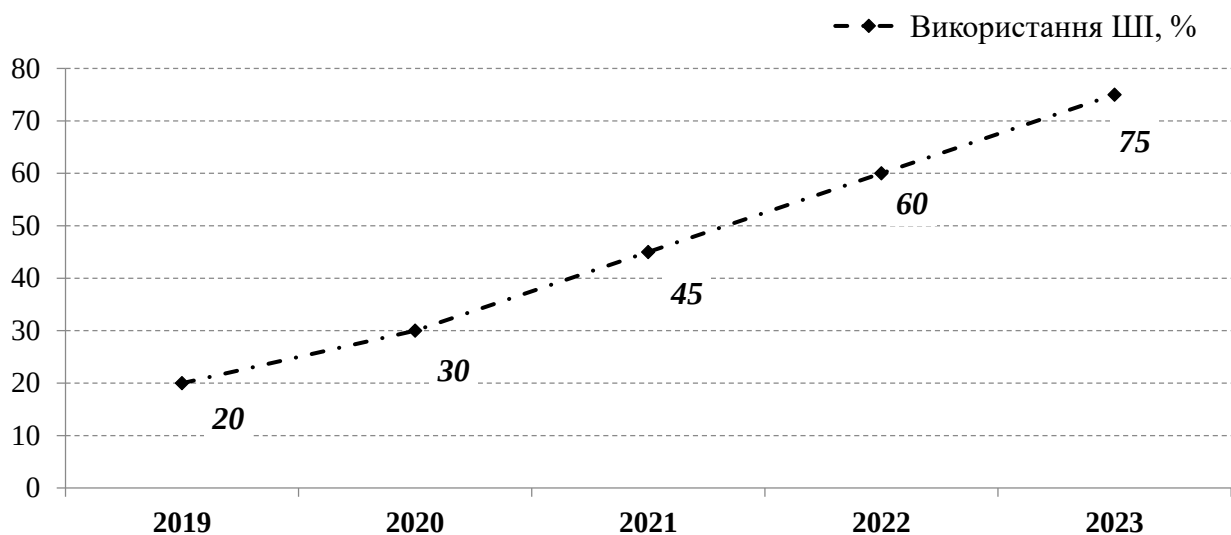


Рис. 2. Зростання обсягів використання штучного інтелекту у страховій галузі за період 2019-2023 рр., %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними Нацкомфінпослуг та НБУ

Дані демонструють стрімке впровадження технологій ШІ у страхових компаніях:

- у 2019 р. використання ШІ становило 20 %, а до 2023 р. цей показник зріс до 75 %, що свідчить про значний прорив у цифровій трансформації галузі;
- щорічне зростання обсягів використання ШІ забезпечило автоматизацію процесів, покращення клієнтського досвіду та ефективніше управління ризиками.

У цьому контексті слід зауважити, що означений тренд відображає поступовий перехід страховиків до технологічно-орієнтованої моделі ведення бізнесу.

На рис. 3 представлено основні напрями впливу цифрових інновацій на страхову галузь, які визначають сучасні тенденції її трансформації. Представлений рис. 3 демонструє, як цифрові інновації сприяють модернізації страхової галузі, забезпечуючи її адаптацію до сучасних умов ринку.

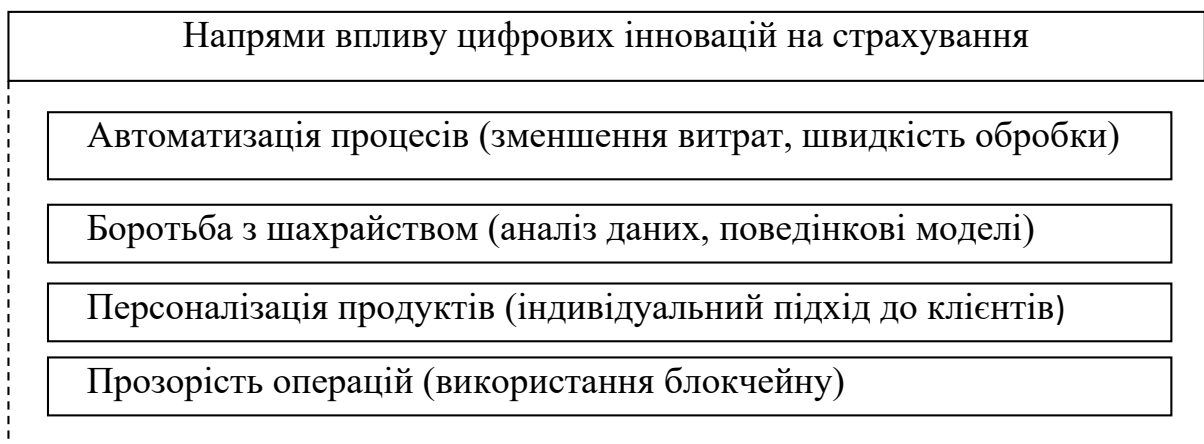


Рис. 3. Основні напрями впливу цифрових інновацій на страхування

Примітка. Узагальнення авторів на основі джерел 2, 3, 5.

Цифрові технології суттєво змінюють підходи до управління бізнесом у страхуванні:

1. Автоматизація процесів – сприяє зменшенню операційних витрат та прискоренню обробки даних, що підвищує ефективність роботи страхових компаній.
2. Боротьба з шахрайством – за допомогою аналізу великих даних і побудови поведінкових моделей стає можливим швидше виявляти та запобігати випадкам шахрайства.
3. Персоналізація продуктів – забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта, створюючи страхові продукти, що відповідають їхнім конкретним потребам.
4. Прозорість операцій – завдяки використанню блокчейн-технологій підвищується довіра до страхових компаній через прозорість і незмінність транзакцій.

Сучасні технології відіграють важливу роль у трансформації страхового бізнесу, сприяючи автоматизації ключових процесів і підвищенню ефективності компаній (рис. 4).

Прогнозування ризиків і визначення тарифів
Штучний інтелект використовується для аналізу великих обсягів даних, що дозволяє прогнозувати ризики точніше, ніж традиційні методи. Це особливо важливо для автомобільного страхування (з використанням телематики) та медичного страхування (на основі аналізу історії захворювань).
Оптимізація обробки страхових випадків
Автоматизовані системи, що базуються на алгоритмах машинного навчання, скорочують час обробки заявок, забезпечуючи швидше ухвалення рішень. Наприклад, чат-боти та голосові помічники дозволяють клієнтам подати заявку на відшкодування або отримати консультацію в режимі реального часу.
Боротьба з шахрайством у страхуванні
Штучний інтелект аналізує поведінкові патерни та історичні дані для виявлення потенційного шахрайства. Це значно підвищує ефективність перевірок і знижує фінансові втрати компаній.
Цифрові канали взаємодії з клієнтами
Мобільні додатки та онлайн-платформи забезпечують простоту та доступність страхових послуг. Наприклад, клієнти можуть укласти договір страхування, оплатити премії чи подати заяву на відшкодування без необхідності відвідувати офіс страхової компанії.
Персоналізація страхових продуктів
На основі аналізу великих даних компанії пропонують клієнтам індивідуалізовані страхові пакети, які максимально відповідають їхнім потребам і фінансовим можливостям.

Рис. 4. Особливості автоматизації ключових аспектів страхового бізнесу за допомогою сучасних технологій

Примітка. Узагальнення авторів на основі джерел 1, 2, 4.

Впровадження штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та інших інноваційних рішень дозволяє оптимізувати процеси обробки заявок, оцінки ризиків і виплати страхових відшкодувань [7–9]. Завдяки цим технологіям страхові компанії можуть пропонувати більш персоналізовані продукти, скорочувати витрати та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Інновації відкривають нові можливості для аналізу даних, прогнозування та автоматизації рутинних завдань, що раніше потребували значних людських ресурсів. Як результат, страхова галузь стає більш гнучкою, адаптивною до змін ринку та орієнтованою на потреби клієнтів.

Отже, на рис. 4 представлено сучасні технології, які сприяють автоматизації ключових аспектів страхового бізнесу. Цифрові інновації стали важливим інструментом для підвищення ефективності, швидкості та точності роботи страхових компаній. Дослідження демонструють, як ці технології змінюють підходи до управління страховим бізнесом, відкриваючи нові можливості для зростання та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Цифрові технології та штучний інтелект мають вирішальне значення для трансформації страхової галузі, забезпечуючи підвищення ефективності процесів і покращення клієнтського досвіду. Інновації сприяють створенню конкурентних переваг для страхових компаній, але водночас вимагають стратегічного підходу до їх впровадження та адаптації. Подальший розвиток технологій відкриває нові перспективи для формування страхових продуктів майбутнього, які відповідатимуть викликам цифрової економіки.

Висновки. Дослідження впливу цифрових інновацій та штучного інтелекту на трансформацію страхового бізнесу дозволили зробити наступні висновки:

1. Цифрові інновації як ключовий фактор трансформації: цифрові технології, такі як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), блокчейн і Інтернет речей (IoT), стали основним рушієм змін у страховій галузі. Вони забезпечують автоматизацію процесів, покращують точність оцінки ризиків, підвищують прозорість операцій та сприяють персоналізації страхових продуктів, адаптованих до потреб клієнтів.

2. Переваги для бізнесу та клієнтів: використання цифрових технологій дозволяє зменшити операційні витрати, скоротити час обробки страхових випадків, мінімізувати шахрайство та підвищити рівень довіри клієнтів. Це сприяє підвищенню ефективності страхових компаній і створенню конкурентних переваг.

3. Виклики впровадження інновацій: попри значний потенціал цифровізації, страхові компанії стикаються з низкою бар'єрів, таких як висока вартість впровадження технологій, складність інтеграції з існуючими системами, брак кваліфікованих спеціалістів і потреба в захисті персональних даних. Війна в Україні додатково ускладнила ці процеси, зокрема через зростання ризиків та економічну нестабільність.

4. Роль штучного інтелекту у трансформації галузі: штучний інтелект є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку страхової галузі. Він забезпечує автоматизацію рутинних операцій, аналіз великих обсягів даних і

впровадження поведінкових моделей, що покращують точність ризик-менеджменту та клієнтський досвід.

5. Необхідність стратегічного підходу: для успішної цифрової трансформації страхові компанії повинні розробити стратегічний підхід до впровадження інновацій, який включає оптимізацію бізнес-процесів, інвестиції у нові технології, підготовку кадрів та адаптацію до змін у регуляторному середовищі.

6. Перспективи подальших досліджень: подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку довгострокових наслідків цифровізації для страхової галузі, вивчення ефективності нових технологій, а також розробку моделей інтеграції цифрових інновацій у бізнес-процеси страхових компаній з урахуванням глобальних викликів.

Отже, цифровізація та впровадження штучного інтелекту мають потенціал значно покращити ефективність страхової галузі, забезпечити прозорість і зручність для клієнтів, водночас створюючи нові можливості для розвитку бізнесу навіть у складних економічних і соціальних умовах.

Література:

1. Моташко Т. М. Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Економіка*. 2019. № 5 (182). <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/3>.
2. Мальований М. І., Прокопчук О. Т., Улянич Ю. В. Інформаційні технології в інноваційній діяльності страхового ринку України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2020. Вип. 96. Ч. 2. Економічні науки. С. 103–115. DOI 10.31395/2415-8240-2020-96-2-103-115.
3. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальований М. І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105. Ч. 2: Економічні науки, С. 7–16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.
4. Пономаренко О. В. Трансформація страхової культури на ринку страхових послуг. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2023. Вип. 102. Ч. 2. С. 36–47. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-36-47.
5. Приказюк Н., Моташко Т. Роль інтернету в реалізації страхових послуг. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. 2014. № 3 (156). С. 45–51.
6. Прокопчук О. Т., Харенко А. О., Гумен О. В., Мирошніченко М. М., Клименко В. О., Жарун Р. Ф. Цифрові трансформації та інноваційні рішення на ринку страхових послуг України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105, Ч. 2: Економічні науки. С. 106–115. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-106-115.
7. Nesterchuk Y., Prokopchuk O., Tsymbalyuk Y., Rolinskyi O., Bilan Y. Current status and prospects of development of the system of agrarian insurance in Ukraine, *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. № 3. P. 56–70.
8. Prokopchuk O., Nepochatenko O., Malyovanyi M., Sokoliuk S. Rolinskyi O., Ponomarenko O. Development of agricultural insurance in Ukraine. *Insurance Markets and Companies*. 2024. № 15(2). С. 106–121. doi:10.21511/ins.15(2).2024.10.

9. Reddy K. S. Risk Management and Agricultural Insurance. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*. 2020. № 7 (6). P. 845–848.

References:

1. Motashko, T. M. (2019). Development of the world insurance market in conditions of digitization. *Economy*, no. 5 (182). <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/3>. [in Ukrainian].

2. Malyovany, M. I., Prokopchuk, O. T., Ulyanich, Yu. V. (2020). Information technologies in the innovative activity of the insurance market of Ukraine. *Collection of scientific works of the Uman National University of Horticulture*, iss. 96. Part 2: Economic Sciences, pp. 103–115. DOI 10.31395/2415-8240-2020-96-2-103-115. [in Ukrainian].

3. Nepochatenko, O. O., Prokopchuk, O. T., Malyovanyi, M. I. (2024). Development of the insurance market of Ukraine in the context of modern challenges. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, no. 105, pp. 7–16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16. [in Ukrainian].

4. Ponomarenko, O. V. (2023). Transformation of insurance culture in the market of insurance services. *Collection of scientific works of Uman NUH*, issue 102, Part 2, pp. 36–47. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-36-47 [in Ukrainian].

5. Prikaziuk, N., Motashko, T. (2014). The role of the Internet in the realization of insurance services. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, no. 3 (156), pp. 45–51. [in Ukrainian].

6. Prokopchuk, O. T., Kharenko, A. O., Humen, O. V., Myroshnychenko, M. M., Klymenko, V. O., Zharun, R. F. (2024). Digital transformations and innovative solutions in the insurance market of Ukraine. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, no. 105 (2), pp. 106–115. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-106-115. [in Ukrainian].

7. Nesterchuk, Y., Prokopchuk, O., Tsymbalyuk, Y., Rolinskyi, O., Bilan, Y. (2018). Current status and prospects of development of the system of agrarian insurance in Ukraine, *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15, no. 3, pp. 56–70.

8. Prokopchuk, O., Nepochatenko, O., Malyovanyi, M., Sokoliuk, S. Rolinskyi, O., Ponomarenko, O. (2024). Development of agricultural insurance in Ukraine. *Insurance Markets and Companies*, no. 15(2), pp. 106–121. doi:10.21511/ins.15(2).2024.10.

9. Reddy, K. S. (2020). Risk Management and Agricultural Insurance. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, no. 7 (6), pp. 845–848.

Annotation

Prokopchuk O. T., Ponomarenko O.V., Humen O. V., Myroshnychenko M. M., Klymenko V. O., Zharun R. F.

Transformation of the Insurance Business Under the Influence of Digital Innovations and Artificial Intelligence

The modern insurance business is undergoing global transformations caused by the rapid development of digital technologies. Innovations such as artificial intelligence (AI), big data, blockchain, and the Internet of Things (IoT) are

fundamentally changing approaches to risk assessment, business process management, and customer interaction. Increasing competition in the market, as well as new challenges posed by economic instability, the COVID-19 pandemic, and the war in Ukraine, are driving insurers to implement technology solutions that ensure speed, accuracy, and transparency. The war, in particular, has led to increased risks, significant economic losses, and changes in customer behavior, which has further complicated the functioning of insurance companies.

The study of the impact of digital innovations and artificial intelligence on the transformation of the insurance business has led to the following conclusions:

1. Digital innovations as a key driver of transformation: Digital technologies such as artificial intelligence (AI), big data, blockchain, and the Internet of Things (IoT) have become the main driver of change in the insurance industry. They automate processes, improve the accuracy of risk assessment, increase transparency of operations, and facilitate the personalization of insurance products tailored to the needs of customers.

2. Benefits for businesses and customers: the use of digital technologies can reduce operating costs, shorten the processing time of insurance claims, minimize fraud, and increase customer confidence. This helps to increase the efficiency of insurance companies and create competitive advantages.

3. Challenges to innovation: Despite the significant potential of digitalization, insurance companies face a number of barriers, such as the high cost of technology implementation, difficulty in integrating with existing systems, lack of qualified specialists, and the need to protect personal data. The war in Ukraine has further complicated these processes, in particular due to increased risks and economic instability.

4. The role of artificial intelligence in the transformation of the industry: artificial intelligence is one of the most promising areas of development in the insurance industry. It automates routine operations, analyzes large amounts of data, and implements behavioral models that improve the accuracy of risk management and customer experience.

5. The need for a strategic approach: For successful digital transformation, insurance companies must develop a strategic approach to innovation, including optimization of business processes, investment in new technologies, training of personnel, and adaptation to changes in the regulatory environment.

6. Prospects for further research: further research should be aimed at assessing the long-term effects of digitalization on the insurance industry, studying the effectiveness of new technologies, and developing models for integrating digital innovations into the business processes of insurance companies, taking into account global challenges.

In summary, digitalization and the introduction of artificial intelligence have the potential to significantly improve the efficiency of the insurance industry, ensure transparency and convenience for customers, while creating new opportunities for business development even in difficult economic and social conditions.

Key words: digital innovation, artificial intelligence, big data, blockchain, Internet of Things, insurance, business transformation.

СЕРВІСОЛОГІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Л. М. МАЛЮГА, кандидат економічних наук
В. О. НЕПОЧАТЕНКО, кандидат економічних наук
Уманський національний університет

Досліджено роль сервісології як наукової основи в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Проаналізовано сучасний стан впровадження сервісних практик, виявлено основні бар'єри та перспективи. Обґрунтовано потребу в розробці універсальної моделі сервісу. Підкреслено значення персоналізації, цифровізації та сервісної культури в контексті конкурентоспроможності підприємств. Визначено стратегічні напрями впровадження сервісологічного підходу в практику.

Ключові слова: сервісологія, індустрія гостинності, клієнтський досвід, готельно-ресторанний бізнес, якість обслуговування, стратегія обслуговування, інструменти цифрового обслуговування, модель обслуговування.

Постановка проблеми. Готельно-ресторанна сфера є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки. Вона характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною споживчих очікувань та необхідністю постійної адаптації до технологічних, соціальних і культурних трансформацій. На сьогодні клієнт прагне отримати не лише базову послугу, а й повноцінний досвід, що поєднує комфорт, емоційне задоволення та індивідуальне ставлення. У цих умовах ефективність діяльності підприємств напряму залежить від здатності формувати якісний сервіс. Успішна реалізація цієї задачі неможлива без застосування комплексного наукового підходу, яким є сервісологія, що дозволяє осмислити й структурувати процеси обслуговування, впровадити системні зміни в управлінні та побудувати сервісну культуру як конкурентну перевагу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Низка науковців приділяє значну увагу дослідженню механізмів підвищення якості обслуговування в готельно-ресторанній сфері [1–8]. Так, О. М. Домбик розкриває економічні основи функціонування готельного бізнесу, наголошуючи на важливості сервісу як фактору конкурентоспроможності [1]. М. В. Герасимлюк і О. А. Полівода акцентують увагу на ролі інновацій у посткризовому відновленні підприємств [2], тоді як М. І. Стегней і К. М. Хаустова досліджують вплив мікроекономічних факторів на розвиток закладів гостинності [3]. Іноземні автори – С. Grönroos, V. A. Zeithaml – розглядають сервіс як основу стратегічного управління у сфері послуг [9, 10]. Проте роль сервісології як інтегративної наукової дисципліни в практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу досі недостатньо висвітлена в українському контексті.

Мета роботи. Хоча сервісологія як наукова дисципліна активно розвивається, її впровадження в практику вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу залишається епізодичним. У дослідженнях не завжди приділяється достатня увага механізмам інтеграції сервісологічних засад у систему управління підприємством. Також відсутні комплексні моделі оцінювання сервісної взаємодії, що враховували б як об'єктивні показники якості обслуговування, так і суб'єктивні аспекти емоційного досвіду клієнта. У зв'язку з цим важливо не лише зосередитися на формулюванні теоретичних основ, а й розробити практичні рекомендації з урахуванням галузевої специфіки, культурного контексту та поведінкових особливостей українських споживачів.

Методика досліджень. У процесі дослідження використано комплексний методологічний підхід, що включає аналіз наукових джерел, галузевої статистики, матеріалів консалтингових компаній та практичного досвіду підприємств. Застосовано методи порівняльного аналізу, синтезу, абстрагування та узагальнення. Для ілюстрації актуальності проблеми використано аналітичні дані Pro-Consulting і UATR щодо стану сфери HoReCa в Україні у 2023 році. В результаті сформовано практичні рекомендації з удосконалення сервісної діяльності.

Результати досліджень. Згідно з аналітичним звітом компанії Pro-Consulting, у 2023 році кількість закладів громадського харчування в Україні скоротилася на 12,3 % порівняно з довоєнним періодом [11]. Це зумовлено повномасштабною війною, що спричинила руйнування інфраструктури, зниження платоспроможності населення та масову міграцію.

Основні фактори, що вплинули на ринок HoReCa:

- зниження кількості відвідувачів: Мобілізаційні заходи та міграція населення призвели до зменшення відвідуваності закладів.
- дефіцит кадрів: Мобілізація чоловіків та переміщення кваліфікованого персоналу створили значний брак кадрів на ринку.
- зростання витрат: Систематичні обстріли інфраструктури збільшили витрати на ведення бізнесу, включаючи комунальні послуги.

У відповідь на ці виклики, багато закладів переорієнтувалися на більш доступні формати обслуговування, такі як casual dining, фаст-фуд та кав'ярні. Також спостерігається активне впровадження цифрових технологій, включаючи онлайн-бронювання та мобільні додатки для замовлень. Сервісологія як наука дозволяє підприємствам формувати системний підхід до сервісу. Успішні приклади – готелі мереж Premier Hotels, які впроваджують моделі персоналізованого обслуговування, навчальні програми для персоналу, систему управління враженнями гостей (GEM). Деякі ресторани застосовують принципи сервіс-дизайну: ретельно моделюють клієнтський шлях (customer journey), аналізують точки контакту з клієнтом і впроваджують гнучкі інструменти комунікації. Усе це дозволяє створити сервісну екосистему, в центрі якої – гість і його емоції. Успішні кейси свідчать, що сервісологія не лише підвищує якість обслуговування, а й збільшує прибутки та сприяє довгостроковій лояльності.

Однак, попри загальну тенденцію до покращення сервісної культури, більшість підприємств сфери гостинності все ще працюють без чіткої сервісної

політики. Бракує структурованих стандартів обслуговування, налагодженої системи внутрішнього контролю сервісних процесів і механізмів зворотного зв'язку з клієнтами. Часто обслуговування здійснюється інтуїтивно, залежно від особистих якостей працівника, а не на основі чітко визначених стандартів. При цьому окремі успішні приклади (наприклад, мережі Premier Hotels або Reikartz) демонструють, що впровадження системної сервісної моделі з персоналізованим підходом, навчанням персоналу та управлінням клієнтським досвідом дає відчутні результати як у фінансовому, так і в репутаційному аспектах.

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні спостерігається прагнення підприємств до підвищення якості обслуговування через діджиталізацію, персоналізацію сервісу та впровадження ESG-практик (екологічна та соціальна відповідальність). Однак рівень впровадження сервісологічного підходу є фрагментарним. Більшість закладів орієнтується на ситуативні дії, а не системну сервісну політику. За даними аналітичного огляду UATR (2023), лише 18 % готельних підприємств мають затверджені стандарти сервісної взаємодії, а серед ресторанів – цей показник не перевищує 10 %.

Сервісологія як наука розкриває не лише процес обслуговування, а й філософію взаємодії з клієнтом, яка ґрунтується на гуманістичних, культурних та економічних засадах. У готельно-ресторанному бізнесі вона забезпечує перехід від механічного виконання функцій до створення сервісного досвіду, де важливим є не тільки результат, а й емоції, з якими гість залишає заклад. Вона поєднує управлінські технології, інноваційні цифрові рішення та психологію спілкування. Важливо розуміти, що сервісологія не обмежується технічними аспектами виконання послуги, а передбачає створення ціннісного досвіду для людини. Відповідно до думки В. М. Шепеля, сервіс у сучасному розумінні – це форма соціальної взаємодії, яка реалізує гуманістичні ідеї та спрямована на задоволення не лише функціональних, але й емоційних потреб споживача.

Змістовними засадами сервісології є орієнтація на людину як на головний об'єкт сервісної взаємодії, інтегрованість та системність у побудові сервісних процесів, адаптивність до змін у ринковому середовищі, а також гармонійне поєднання технологічних рішень і людського тепла. Особлива увага приділяється безперервному вдосконаленню якості сервісу, що можливе за умови розвитку культури внутрішнього зворотного зв'язку, регулярного навчання персоналу та аналізу клієнтських вражень.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу сервісологія набуває особливої актуальності, оскільки саме вона дозволяє підприємствам переходити від стандартного надання послуг до створення унікального клієнтського досвіду. У процесі взаємодії з гостем важливо не тільки виконати його запит, але й передбачити його очікування, сформулювати позитивні враження, які сприятимуть повторному візиту та рекомендаціям. Завдяки сервісологічному підходу можливо структурувати процеси таким чином, щоб кожна точка контакту з клієнтом – від бронювання до завершення перебування – забезпечувала емоційну залученість і довіру. Сучасне розуміння сервісу полягає в тому, що обслуговування перестає бути допоміжною функцією, а стає основним фактором формування конкурентних переваг.

На практиці застосування сервісологічного підходу дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, а й структурувати внутрішні бізнес-процеси. Наприклад, сервісні моделі, побудовані на аналізі клієнтського шляху, допомагають виявити слабкі місця в ланцюгу обслуговування та оптимізувати їх. Практика підтверджує, що системний сервіс сприяє підвищенню повторних візитів, покращенню репутації закладу та зростанню середнього чеку. Проте такі досягнення можливі лише за умови, якщо підприємство будує сервіс не як набір формальних дій, а як складову корпоративної культури. Саме сервісологія забезпечує наукову основу для такого підходу, дозволяючи врахувати поведінкові, емоційні та етичні чинники обслуговування.

Системне впровадження сервісології у готельно-ресторанному бізнесі України ще не досягло необхідного рівня. Найбільше відставання спостерігається у закладах ресторанного типу, що менш активно використовують цифрові інструменти та інвестують у розвиток персоналу. Водночас готелі, хоч і демонструють вищі показники, також потребують уніфікованих моделей сервісного управління.

Формування якісного обслуговування неможливе без чітко сформованої сервісної культури, яка повинна пронизувати всі рівні підприємства – від адміністрації до обслуговуючого персоналу. Сучасні технології, що активно застосовуються в готельно-ресторанному бізнесі, включають цифрові інструменти бронювання, мобільні застосунки, CRM-системи, чат-боти та інші рішення, здатні підвищити ефективність і швидкість обслуговування. Втім, сервісологія наголошує на важливості збереження людяності у спілкуванні, навіть при автоматизації процесів. Тепло, емпатія та готовність задовольнити індивідуальні потреби клієнта залишаються ключовими цінностями, які не може замінити жодна технологія.

У сучасних умовах особливої уваги потребує побудова загальної моделі сервісу, яка слугувала б орієнтиром для підприємств. Така модель має охоплювати стратегічне планування сервісу, управління клієнтським досвідом, розробку стандартів обслуговування, навчання персоналу та систему мотивації. Вона повинна бути динамічною, адаптованою до специфіки закладу та культурного контексту його аудиторії. Саме на основі такої моделі можна забезпечити сталість якості, зменшення скарг і підвищення конкурентоспроможності.

Запропонована універсальна модель сервісу (рис. 1) узагальнює основні компоненти ефективного сервісного середовища. Центральне місце в моделі посідає клієнт, що логічно, адже сервісологія орієнтована насамперед на створення ціннісного досвіду взаємодії. Чотири ключові зони – стратегія, персоналізація, компетентність та цифровізація – утворюють ядро управлінського підходу до сервісу. Їхнє функціонування підтримується стандартами, безперервним навчанням, системою оцінки клієнтського досвіду та сервісно орієнтованою культурою праці.

Саме така модель здатна забезпечити системне впровадження сервісології в українському готельно-ресторанному бізнесі. Вона адаптивна, масштабована та враховує як міжнародний досвід, так і локальні особливості.

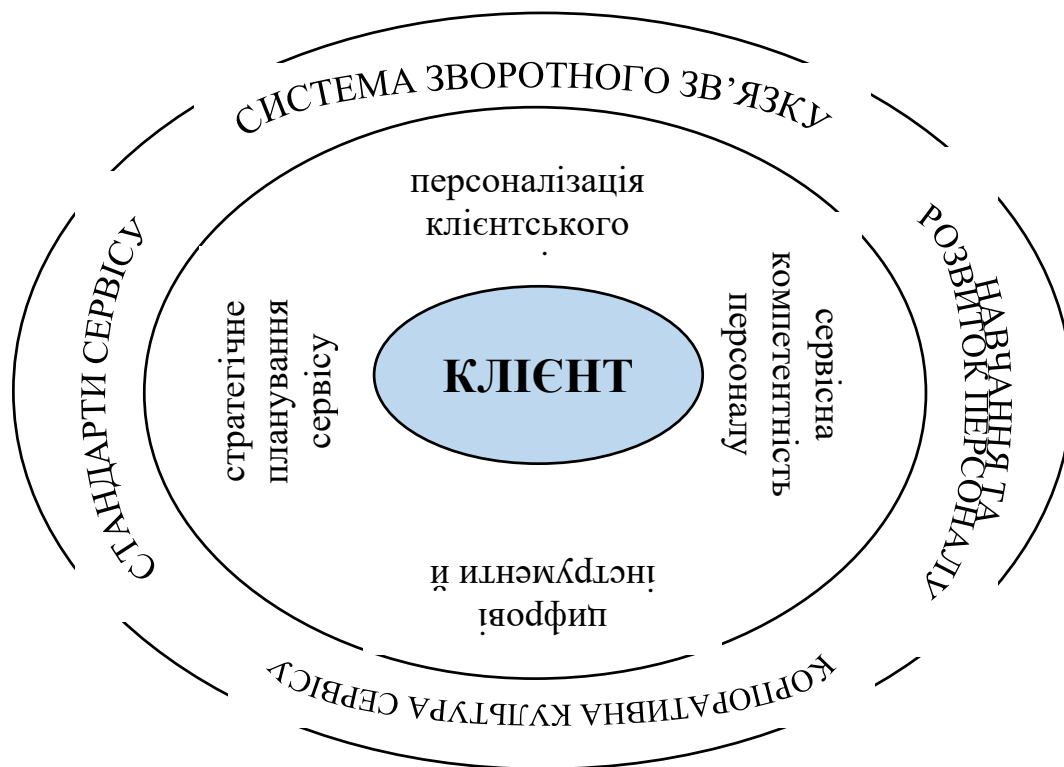


Рис. 1. Універсальна модель сервісу для підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Її реалізація передбачає не лише внутрішні зміни у закладі, а й трансформацію у ставленні до сервісу як до стратегічного ресурсу, а не просто обов'язкової операційної функції. Для ефективного впровадження сервісології в українських умовах варто вжити низку заходів, що охоплюють як стратегічний, так і операційний рівні:

1. Інституціоналізація сервісології – включення дисципліни у програми підготовки менеджерів сфери гостинності, а також у системи внутрішнього навчання персоналу.

2. Розробка стандартів сервісної взаємодії – створення галузевих методичних рекомендацій на основі кращих українських і зарубіжних практик.

3. Використання цифрових інструментів – чат-боти, CRM-системи, системи управління відгуками – для збору зворотного зв'язку і прогнозування клієнтських очікувань.

4. Формування сервісної культури – розробка корпоративних кодексів поведінки та цінностей, орієнтованих на повагу до клієнта, відкриту комунікацію та турботу.

5. Підтримка з боку держави та профільних асоціацій – стимулювання впровадження сервісологічного підходу через сертифікацію, навчальні платформи та грантові програми.

Висновки. Сервісологія є ключовим ресурсом трансформації готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасної України. Її інтеграція в систему управління дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати якість обслуговування, а також забезпечувати позитивний клієнтський досвід. Вона формує нову філософію обслуговування, що базується на повазі до клієнта, інноваційності, відповідальності та якості. У майбутньому саме ті підприємства,

які зможуть інтегрувати сервісологічний підхід у свою щоденну діяльність, матимуть змогу не лише виживати на ринку, а й задавати стандарти сервісу для всієї галузі.

На основі аналізу сучасного стану галузі, практики впровадження сервісології, її викликів і потенційних вигод, зроблено висновки про необхідність розробки сервісної моделі, адаптованої до українського контексту. Перехід від спорадичних практик до системного сервісного управління потребує як змін у підготовці персоналу, так і підтримки з боку наукової спільноти, бізнесу та держави. Майбутнє готельно-ресторанної сфери значною мірою залежить від того, наскільки глибоко сервісологія стане невід’ємною частиною стратегічного розвитку підприємств.

Література:

1. Домбик О. М. Економіка готельно-ресторанного бізнесу: теорія та практика. Львів: ЛНУ, 2019.
2. Герасимлюк М. В., Полівода О. А. Інновації в готельно-ресторанному бізнесі в умовах пандемії. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. С. 88–94.
3. Стегней М. І., Хаустова К. М. Економічне середовище підприємств гостинності. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 42–47.
4. Бакало Н., Гришко В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2022. 264 с.
5. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Інформаційні системи в туризмі. Черкаси: ЧНУ, 2020.
6. Reikartz Hotel Group. Корпоративна презентація та стандарти сервісу. Режим доступу: <https://reikartz.com>.
7. Premier Hotels and Resorts. Програми навчання персоналу. Режим доступу: <https://phnr.com.ua>.
8. Шепель В. М. Сервісна діяльність як предмет наукового аналізу. К.: Наукова думка, 2012.
9. Grönroos C. *Service Management and Marketing*. Wiley, 2007.
10. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill, 2018.
11. Pro-Consulting. Ринок HoReCa в Україні в 2023 році: кількість закладів скоротилась на 12,3%. Pro-Consulting. Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-ukraine-v-2023-godu-kolichestvo-zavedenij-sokratilos-na-12-3>.

References:

1. Dombyk, O. M. (2019). *Economy of hotel and restaurant business: Theory and practice*. Lviv: LNU Publishing. [in Ukrainian].
2. Herasymliuk, M. V., Polivoda, O. A. (2021). Innovations in hotel and restaurant business under pandemic conditions. *Economy and Society*, no. (32), pp. 88–94. [in Ukrainian].
3. Stehnei, M. I., Khaustova, K. M. (2020). Economic environment of hospitality enterprises. *Economic Space*, no. 162, pp. 42–47. [in Ukrainian].
4. Bakalo, N., Hryshko, V. (2022). *Business process management in tourism*. Kyiv: KNTEU Publishing. [in Ukrainian].

5. Melnychenko, S. V., Sheienkova, K. A. (2020). Information systems in tourism. Cherkasy: ChNU Publishing. [in Ukrainian].
6. Reikartz Hotel Group. Corporate presentation and service standards. URL: <https://reikartz.com>. [in Ukrainian].
7. Premier Hotels and Resorts. (n.d.). Staff training programs. URL: <https://phnr.com.ua>. [in Ukrainian].
8. Shepel, V. M. (2012). Service activity as a subject of scientific analysis. Kyiv: Naukova Dumka. [in Ukrainian].
9. Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. Chichester: Wiley.
10. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
11. Pro-Consulting. (2023). HoReCa market in Ukraine in 2023: The number of establishments decreased by 12.3 %. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-ukraine-v-2023-godu-kolichestvo-zavedenij-sokratilos-na-12-3>. [in Ukrainian].

Annotation

Maliuha L. M., Nepochatenko V. O.

Serviceology in the Activity of Hotel and Restaurant Enterprises

This article focuses on the scientific foundations and practical applications of serviceology in the context of hotel and restaurant business operations in Ukraine. In the light of growing consumer expectations, digital transformation, and competitive pressure, the study emphasizes the necessity of a comprehensive, customer-oriented service approach. The relevance of the study lies in the insufficient implementation of structured service models in Ukrainian hospitality businesses, especially during the post-crisis recovery and wartime conditions. Despite some successful examples, the majority of enterprises still operate without clear service standards or integrated service policies.

The purpose of the article is to identify key serviceological components that shape customer experience and establish competitive advantage. The study aims to justify the need for a universal service model that integrates strategic planning, personalization, staff competency development, and digital tools into a single coherent framework. The methodological basis of the study includes theoretical synthesis, comparative and statistical analysis, and interpretation of secondary data from consulting agencies (e.g., Pro-Consulting, UATR). These methods were applied to assess the current state of service practices and to determine the potential for systemic implementation of serviceological principles.

The results highlight that most hotel and restaurant businesses in Ukraine lack unified service strategies, staff training protocols, and feedback systems. However, digitalization and service design practices are emerging as transformative tools. A proposed universal model places the client at the center and emphasizes coordinated interaction across four key service zones: strategic planning, customer experience personalization, staff competence, and digital analytics. Supporting elements include standardization, training, feedback mechanisms, and a strong service culture.

In conclusion, serviceology is presented not only as a conceptual discipline but also as a practical toolkit for sustainable development of hospitality enterprises. Its integration at all organizational levels is crucial for forming long-term customer loyalty, improving reputation, and increasing business performance in Ukraine's competitive hospitality market.

Key words: serviceology, hospitality industry, customer experience, hotel and restaurant business, service quality, service strategy, digital service tools, service model.

УДК: 316.774:659.4:7:316.42(477)

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-108-117

КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У ПРОСУВАННІ АРТ-ПРОДУКТУ

Р. Р. МАЗУРЕЦЬ, кандидат географічних наук

О. Є. КОЗОРИЗ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

К. О. ТКАЧЕНКО, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет

Досліджено роль комунікативних технологій соціальних медіа у просуванні арт-продукту в умовах цифрового суспільства. Розглядається трансформація механізмів взаємодії між митцем і аудиторією під впливом соціальних платформ і виклики, пов'язані з комерціалізацією мистецтва, алгоритмізацією сприйняття та інформаційним перенасиченням. Проаналізовано значення соціальних медіа як інструментів демократизації доступу до культури, самопрезентації митців, розвитку персонального бренду і ефективної комунікації з цільовими аудиторіями. Підкреслено необхідність розробки нових комунікаційних стратегій у сфері мистецтва, що поєднують креативність, технології та адаптивність до соціальних трансформацій.

Ключові слова: арт-бізнес, медіа бізнес, комунікативний менеджмент, соціальні медіа, цифрові платформи, просування мистецького продукту

Постановка проблеми. У сучасному світі цифрових технологій та глобальної мережевої комунікації соціальні медіа здобули вирішальне значення у процесі поширення інформації та формування суспільної думки. Цей інформаційний простір відкриває нові перспективи для просування арт-продукту, роблячи мистецтво доступнішим для широкого кола споживачів. Проте водночас постають і нові виклики, пов'язані з перенасиченням контенту, втратами автентичності творчості та залежністю від алгоритмів платформ.

Мистецька спільнота стикається з потребою адаптуватися до правил цифрового середовища, що часто змінює усталені механізми взаємодії з

аудиторією. У цьому контексті соціальні медіа стають як інструментом демократизації доступу до культури, так і платформою для конкуренції, де виживає не завжди найцінніше, а найпомітніше. Також виникає проблема комерціалізації мистецтва, коли заради привернення уваги митці змушені орієнтуватися на вподобання аудиторії, а не на власну художнє бачення.

Особливого значення набуває розвиток арт-бізнесу як системи економічних відносин, що поєднує творчу діяльність із маркетинговими та комунікаційними стратегіями. Арт-бізнес сьогодні виходить за межі традиційних галерей і виставкових майданчиків, активно освоюючи віртуальний простір, де відбувається новий формат представлення, монетизації та дистрибуції мистецького продукту. У свою чергу, медіабізнес відіграє ключову роль у формуванні культурного ринку, використовуючи соціальні медіа як канали для створення вартості, впізнаваності бренду митця та вибудовування стійкої взаємодії з цільовими аудиторіями.

Відтак, актуальність дослідження комунікативних технологій соціальних медіа у просуванні арт-продукту зумовлена необхідністю осмислення нових стратегій комунікації в культурному середовищі, збереження ідентичності митця та забезпечення якісної взаємодії між творцем і глядачем у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації, присвячені ролі соціальних медіа у просуванні арт-продукту, показують суттєву трансформацію механізмів взаємодії між митцем та аудиторією в умовах цифрового суспільства. Вчені дедалі частіше звертають увагу на соціальні медіа як стратегічний інструмент популяризації мистецтва, формування естетичних смаків та демократизації доступу до культурного контенту. Серед авторів, котрі зробили вагомий внесок у дослідження цього питання, слід згадати Д. Г. Сучкова [1], З. О. Антонова [2], Р. Л. Дугу [3], А. Г. Андрусенко [4], а також міжнародних дослідників, зокрема Х. Дженкінса [5], А. Марвіка [6], М. Кастельса [7]. Їхні праці охоплюють різні аспекти цифрової комунікації в мистецтві: від візуального контенту до ролі лідерів думок, інфлюенсерів та мережевого маркетингу. Особливий інтерес викликають питання алгоритмізації сприйняття мистецтва, впливу візуальної культури соціальних платформ на художні практики, як і комерціалізації творчості у медійному середовищі. Водночас існує низка недостатньо вивчених напрямів: тривалі наслідки цифрової присутності для творчої ідентичності митця, вплив соціальних медіа на місцеві культурні спільноти, а також способи подолання «інформаційного шуму» у процесі просування арт-продукту.

Особливу актуальність ці дослідження здобувають в умовах війни в Україні, коли мистецтво стає не тільки формою самовираження, а й засобом культурного спротиву, підтримки національної ідентичності та фіксації історичної пам'яті. Це відкриває нові горизонти для досліджень і потребує розробки більш гнучких та ефективних стратегій використання соціальних медіа у сфері культурної комунікації.

Методика досліджень. У ході роботи вжито метод порівняльного аналізу для зіставлення традиційних та цифрових каналів просування мистецького контенту. Метод аналізу та синтезу дозволив виокремити ключові аспекти

впливу соціальних платформ на зміну моделей споживання арт-продукту, а також узагальнити тенденції, властиві для сучасного культурного простору.

З метою оцінки реального впливу соціальних мереж на арт-ринок, у статті застосовано статистичний спосіб: проаналізовано відкриті аналітичні звіти. Графічний метод використаний для наочного подання динаміки зміни кількості інтернет-користувачів, рівня проникнення соціальних мереж та ефективності онлайн-продажів арт-продукції. Також застосовано монографічний підхід для вивчення окремих кейсів успішного використання Instagram, TikTok та інших платформ у просуванні творчості окремих митців і арт-брендів. Теоретико-методологічну базу дослідження склали праці українських та зарубіжних дослідників у сфері медіа комунікацій, цифрового маркетингу, арт-менеджменту та соціокультурної аналітики. Використання зазначених методів дозволило забезпечити комплексність підходу до аналізу проблеми та отримати обґрунтовані висновки щодо сучасного стану і перспектив розвитку цифрових стратегій у сфері арт-просування.

Метою статті є вивчення ролі соціальних медіа у просуванні арт-продукту, аналіз їхнього впливу на формування культурних смаків, художнього споживання та взаємодії між митцями й аудиторією, а також визначення дієвих стратегій використання цифрових платформ для популяризації мистецтва в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Результати досліджень. У сучасному суспільстві соціальні медіа стали невід’ємною складовою комунікаційної інфраструктури, що забезпечує постійну взаємодію між митцями, культурними інституціями, аудиторією та фаховим середовищем. Система суспільних комунікацій трансформувалась під впливом цифрових технологій, що зробило соціальні платформи й значущим каналом поширення культурних продуктів, зокрема, арт-продукту [8]. Роль соціальних медіа у даному контексті представлена на рисунку 1.

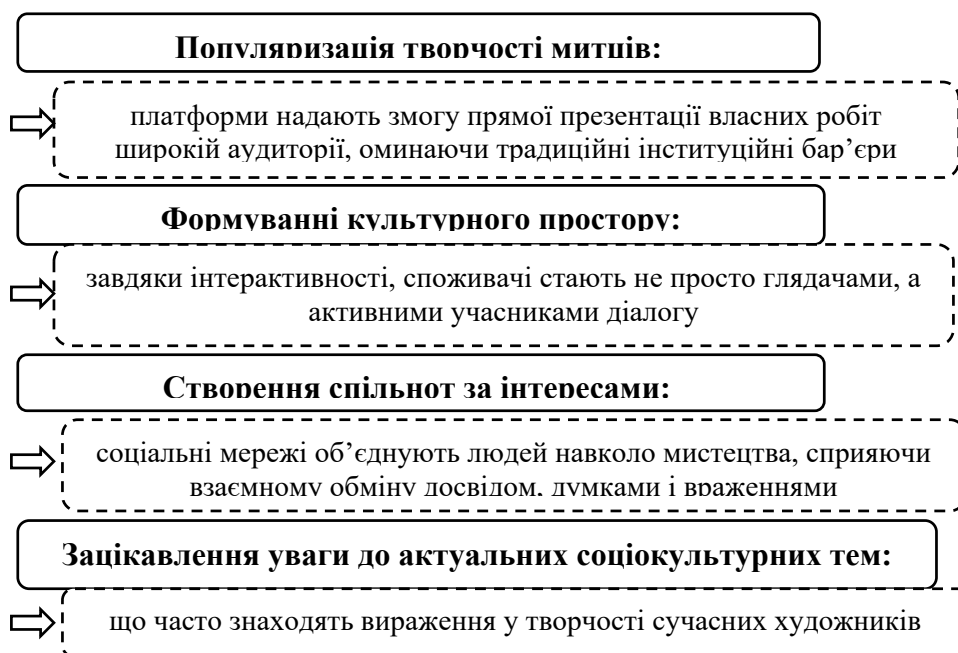


Рис. 1. Роль соціальних медіа у системі суспільних комунікацій

Примітка. Узагальнено авторами за даними [1, 7].

Особливу цінність соціальні медіа здобувають у ситуації, коли традиційні канали розповсюдження мистецтва (виставки, галереї, друковані видання) не завжди наявні або мають обмежене охоплення. У такому випадку цифрові платформи стають каталізатором процесів децентралізації мистецького простору, сприяючи більш демократичному доступу до культурного контенту. Крім того, соціальні медіа виступають потужним інструментом саморепрезентації митців, дозволяючи їм формувати персональні бренди, керувати власною репутацією та напряду взаємодіяти з аудиторією без посередників. Така безпосередня комунікація створює новий формат довіри та емоційної залученості, який важко досягти у традиційних формах просування.

Отже, роль соціальних медіа в просуванні арт-продукту не можна применшувати: вони не лише забезпечують видимість і впізнаваність творчості, а й стимулюють розвиток нових форм креативної взаємодії між автором і аудиторією, між мистецтвом і соціумом. Це створює передумови для трансформації самого поняття арт-продукту в умовах цифрової епохи. У цьому контексті новими можливостями для просування арт-продукту через соціальні медіа є:

1. Таргетування аудиторії – соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok, Facebook, YouTube, дають змогу точно визначати цільову аудиторію за такими критеріями:

- вік, стать, місце проживання;
- інтереси (мистецтво, дизайн, музика, кіно, культура);
- попередня поведінка користувача (перегляди, лайки, підписки).

Це дозволяє митцям і культурним ініціативам створювати індивідуалізовані візуальні та текстові повідомлення, що найбільше відповідають очікуванням і цінностям аудиторії [8].

2. Інтерактивність і залучення – соціальні медіа перетворюють споживання мистецтва на діалог, а не монолог:

- мистець може спілкуватися безпосередньо зі своєю аудиторією;
- сторіз, лайви, челенджі, коментарі, опитування заохочують активну взаємодію;
- арт-проекти одержують відгук у реальному часі, що дозволяє адаптувати контент до реакції публіки [9].

3. Інноваційні технології та сучасні підходи:

- AR і VR (доповнена та віртуальна реальність) – створення віртуальних виставок, інтерактивних галерей, де користувачі можуть «відвідати» подію без фізичної присутності.

- Гейміфікація – ігрові механізми залучають глядачів до участі в мистецьких заходах.

- AI (штучний інтелект) – дає митцям змогу творити нові формати контенту, аналізувати зацікавлення аудиторії, будувати динамічні стратегії просування.

- Big Data – глибока аналітика вподобань та поведінки глядачів дає змогу вибирати найефективніші канали та формати подачі.

- Краудфандинг та краудсорсинг – залучення громадськості до створення, фінансування або поширення арт-проектів.

4. Багатоканальність – арт-продукт водночас може просуватися через різні платформи, серед яких:

- соціальні мережі;
- відеохостинги;
- стримінгові сервіси;
- спеціалізовані арт-платформи;
- мобільні додатки та NFT-ринки.

Це значно збільшує охоплення цільової аудиторії та підвищує ймовірності на вірусне поширення.

5. Негайний зворотний зв'язок – коментарі, репости, позначки, лайки, сторіз зі згадками — усе це надає творцям:

- оперативну інформацію про вподобання аудиторії;
- змогу коригувати подачу;
- можливість швидко реагувати на тренди, думки та культурні події.

Результати дослідження платформи Artsy [10], наведені на рисунку 2, є вагомим емпіричним доказом того, як соціальні медіа трансформують стратегії просування арт-продуктів у цифрову еру.

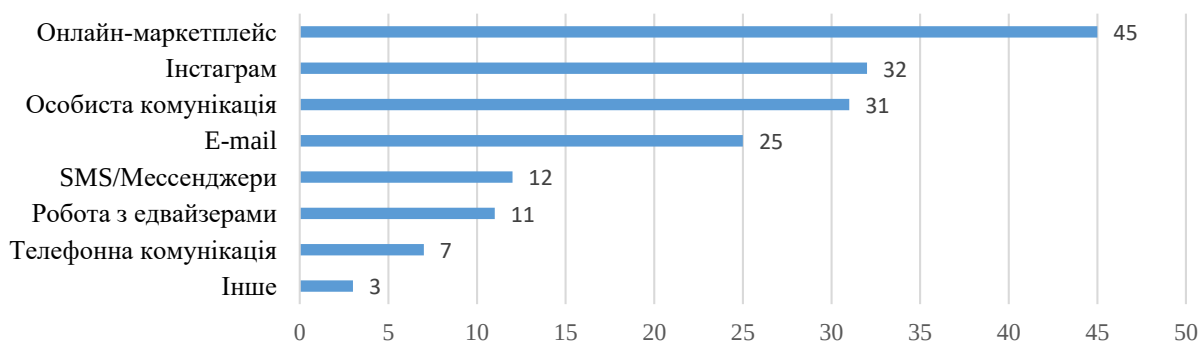


Рис. 2. Методи які є зростаючим джерелом продажу творів мистецтва для бізнесу

Примітка. Сформовано авторами на основі даних [10].

Згідно даних, онлайн-маркетплейс/е-комерція виступає провідним з-поміж усіх каналів продажу творів мистецтва (45 %). Це підкреслює, що онлайн-платформи, де представлені роботи художників, дизайнерів та інших митців (наприклад, Etsy, ArtStation, Saatchi Art), стають головними майданчиками для реалізації арт-продукту. Більшість з них інтегруються з соціальними медіа, дозволяючи формувати маркетингові ланцюги. Instagram (32 %) посів другу позицію в даному рейтингу. Цей канал є одним з найефективніших соціальних медіа для просування візуального мистецтва. Серед причин його ефективності можемо відзначити можливість візуального представлення (фото, відео, reels), можливість налаштування таргетованої реклами, створення спільнот навколо бренду або митця, інтерактивність та естетика, що формує імідж митця та довіру до нього. Особиста комунікація (31 %) демонструє майже однаковий рівень з Instagram. Це свідчить про те, що навіть у цифрову добу важливою лишається

персоналізація та живе спілкування – як онлайн (через соціальні мережі), так і офлайн. Електронна пошта (25 %) – один з найбільш традиційних, але й досі ефективний канал. Вона використовується для інформування про нові арт-продукти, виставки тощо. SMS (12 %) та телефонна комунікація (7 %) демонструють не високі показники. Їх можливо розглядати як допоміжні засоби, зокрема для старшої аудиторії чи у VIP-комунікаціях. Присутність роботи з едвайзерами (11 %) у даному рейтингу демонструє, що роль особистого посередництва залишається актуальною в умовах арт-ринку, особливо коли йдеться про дорогі твори мистецтва або корпоративні купівлі.

Соціальні медіа, зокрема Instagram, стають невід’ємним інструментом промоції мистецьких продуктів, поєднуючи естетичне сприйняття з аналітикою, швидким зворотним зв’язком і гнучкістю подачі контенту. Саме завдяки їм арт-продукти потрапляють у стрічки ймовірних покупців, формуючи зацікавлення та бажання до придбання [11]. Інтернет-ринок і соцмережі дають митцям вийти за межі традиційних галерей і фестивалів, демократизуючи доступ до аудиторії. Це відкриває нову еру цифрової креативної економіки, де автор має змогу бути і творцем, і продавцем, і брендом одночасно. Розвиток цифрових технологій та зростання кількості користувачів інтернету кардинально змінюють підходи до просування арт-продуктів у сьогоденні. Візуальне мистецтво, музика, дизайн та інші культурні прояви дедалі активніше переходять у онлайн-простір, що відкриває нові можливості для комунікації з аудиторією, монетизації творчості та міжнародної присутності [12].

Одним із визначальних чинників у цьому процесі є рівень проникнення інтернету та активність користувачів у соціальних мережах, які стали ключовими каналами для популяризації мистецького контенту. У наведеному нижче графіку (рис. 3) представлено динаміку змін кількості користувачів інтернету та соцмереж в Україні за період з 2021 по 2023 рік – з урахуванням впливу повномасштабної війни.

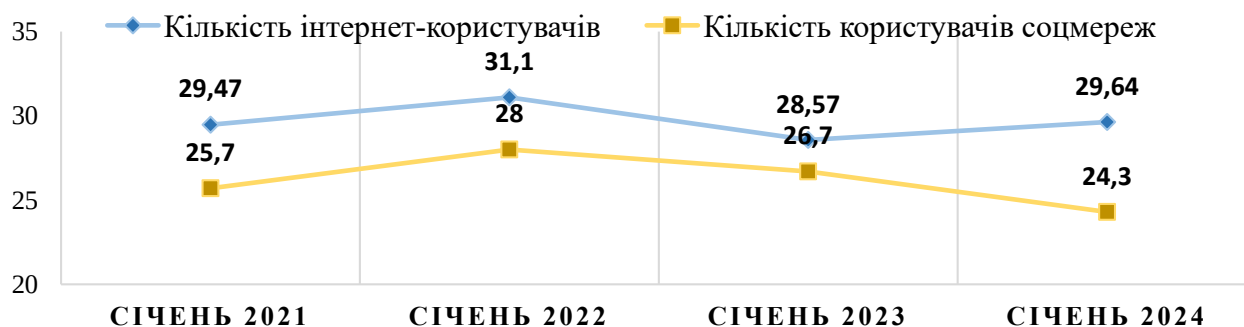


Рис. 3. Як повномасштабна війна позначилася на кількості інтернет-користувачів в Україні (млн.)

Примітка. Сформовано авторами на основі даних [13]

Рисунок 3 показує зміну кількості інтернет-користувачів та юзерів соціальних мереж в Україні впродовж 2021–2023 років. У 2021 році інтернетом користувалися 29,47 мільйона осіб, що становило 67,6 % населення. Водночас 25,7 мільйона українців активно використовували соціальні мережі. На початку

2022 року, до початку повномасштабного вторгнення, ці показники збільшилися: кількість інтернет-користувачів досягла 31,1 мільйона, а юзерів соціальних мереж – 28 мільйонів. Проте, вже в 2023 році, на тлі війни, загальна кількість інтернет-користувачів знизилася до 28,57 мільйона осіб, а юзерів соціальних мереж – до 26,7 мільйона. Негативна динаміка була спричинена наслідками повномасштабної війни, що призвела до руйнування інфраструктури, масової міграції та обмеженого доступу до цифрових ресурсів у деяких регіонах.

Проте, за результатами 2024 року кількість інтернет-користувачів серед українців зросла до 29,6 млн. осіб. До того ж, можна розраховувати на збільшення кількості користувачів соцмереж, враховуючи відновлення цифрової інфраструктури і стабілізацію доступу до онлайн-середовища, адаптацію населення до цифрових технологій та підтримку державою цифрових ініціатив.

Зміни у доступі до інтернету безпосередньо впливають на результативність просування та продажу арт-продукту. Чим більше людей мають доступ до онлайн-простору, тим більшим є охоплення мистецького контенту, як комерційного, так і некомерційного характеру. У сучасних умовах інтернет – це головна платформа для просування художніх творів: від візуального мистецтва до музики, театру й цифрового дизайну [14]. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграють соціальні медіа, як-от Instagram, TikTok, Facebook, YouTube, які дозволяють митцям швидко і без посередників донести свій продукт до глобальної аудиторії. Присутність у мережі також дозволяє залучати підтримку, зокрема у вигляді краудфандингу, замовлень на індивідуальні роботи або участі у міжнародних проектах [15].

Повномасштабна війна в Україні змінила не тільки демографічну й соціальну ситуацію, але й обставини для культурного виробництва. Чимало митців були вимушені переїхати, втратили доступ до студій, галерей, місцевих ринків. Водночас саме інтернет і соціальні медіа стали основним способом зберегти контакт із глядачами й покупцями. Ці канали стали своєрідним «вікном у світ», через яке українські митці отримали змогу просувати свої твори на міжнародному рівні. У світі збільшилась зацікавленість українською культурою, що відкрило нові можливості для арт-продуктів. Тому навіть в умовах війни онлайн-простір лишається важливим чинником для розвитку мистецької діяльності, підтримки авторів і розширення ринку.

Висновки. Соціальні медіа відіграють важливу роль у просуванні арт-продукту в умовах сьогоденного інформаційного суспільства. Вони стали не тільки інструментом презентації та збуту творчих робіт, але й потужним механізмом формування естетичних смаків, суспільної думки та культурної взаємодії. Візуальна сутність таких платформ, як Instagram, TikTok, YouTube, надає митцям безпрецедентні можливості для комунікації з широкою аудиторією, що особливо важливо в епоху діджиталізації та глибоких перетворень культурного середовища.

Аналіз сучасних підходів до просування мистецького контенту показав, що дієвість соціальних медіа залежить від поєднання візуальної привабливості, актуальності, персоналізації та інтерактивності контенту. Соціальні мережі дозволяють митцям самостійно формувати власний бренд, доносити авторські

ідеї без посередників, негайно отримувати зворотний зв'язок, адаптуватися до запитів аудиторії та інтегрувати мистецтво у повсякденний цифровий простір.

Успішність просування арт-продукту у соціальних медіа також залежить від стратегічного використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, big data-аналітики, краудфандингу, AR та VR-рішень. Мультиканальність, точне таргетування та миттєвий зворотний зв'язок стали базовими елементами цифрової арт-комунікації, що змінює саму природу сприйняття мистецтва.

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на культурний ландшафт, однак вона також активізувала роль соціальних медіа як головного інструменту підтримки митців, популяризації українського мистецтва у світі та збереження національної ідентичності. Соціальні мережі стали платформами для культурного спротиву, збору коштів, арт-волонтерства та міжнародної солідарності. У цих умовах мистецтво набуло нових сенсів і функцій – від емоційної підтримки до фіксації історичної пам'яті.

Отже, соціальні медіа у просуванні арт-продукту виконують не лише функції маркетингового інструменту, а й стають культурним і соціальним феноменом. Їх потенціал відкриває нові горизонти для митців у сфері комунікації, ідентичності та глобального впливу. Для досягнення максимальної ефективності важливо застосовувати інноваційні підходи, що враховують специфіку кожної платформи, динаміку інформаційного простору та культурні потреби цільової аудиторії.

Література:

1. Сучков Д. Г. Трансформація аудіовізуальної культури в епоху соціальних медіа. Дис. доктора філософії. Київ: Київський національний університет культури і мистецтв, 2024. 200 с.
2. Антонова З. О. Психологічні особливості впливу реклами на споживача. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2019. Вип. 1. С. 149–153.
3. Дуга Р. Л. Ефективність соціальної реклами. *Рекламна кампанія*. 2019. С. 108–119.
4. Андрусенко А. Г. Соціальна реклама в Україні: здобутки та перспективи. *Маркетинг в Україні*. 2022. № 1. С. 4–5.
5. Дженкінс Х. Культура конвергенції: де стикаються старі та нові медіа. Нью-Йорк: NYU Press, 2006. 241 с.
6. Марвік А. Е. Оновлення статусу: знаменитості, реклама та брендинг в епоху соціальних медіа. New Haven: Yale University Press, 2013. 368 с.
7. Кастельс М. Розквіт мережевого суспільства. Інформаційна доба: економіка, суспільство та культура. Том 1. Київ : Ніка-Центр, 2004. 608 с.
8. Звіт про соціальні медіа та колекціонування мистецтва. Worldmetrics : веб-сайт. Режим доступу: <https://www.worldmetrics.org/reports/social-media-art-2023>. (дата звернення: 15.04.2025).
9. Сила відеоконтенту у 2024 році: маркетинговий прогноз. Retainr.io : веб-сайт. Режим доступу: <https://retainr.io/blog/video-content-forecast-2024>. (дата звернення: 12.04.2025).

10. Art Industry Trends Report 2023. New York : Artsy Inc., 2023. 43 p. Режим доступу: <https://pages.artsy.net/rs/609-FDY-207/images/Artsy%20Art%20Industry%20Trends%202023%20.pdf>. (дата звернення: 15.04.2025).
11. Соціальні медіа в Європі: домінування платформ Meta. Використання соціальних мереж європейськими підприємствами у 2023 році. GDC News : веб-сайт. Режим доступу: <https://gdc.einnews.com>. (дата звернення: 11.04.2025).
12. Art Industry Insights With Reena Devi. Artsy : веб-сайт. Режим доступу: <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-art-industry-insights-reena-devi>. (дата звернення: 15.04.2025).
13. Кількість користувачів соцмереж в Україні за рік зменшилася на 10%. Детектор медіа: веб-сайт. Режим доступу: <https://ms.detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezkh-v-ukraini-za-rik-zmenshyлася-na-10/>. (дата звернення: 14.04.2025).
14. ROI Influencer Marketing: Повна аналітика. Sonary : веб-сайт. Режим доступу: <https://www.sonary.com>. (дата звернення: 14.04.2025).
15. Ріст соціальної комерції у світі. Instagram Growth Made Easy. IGHunter : веб-сайт. Режим доступу: <https://ighunter.com/blog/social-commerce-growth>. (дата звернення: 15.04.2025).

References:

1. Suchkov, D. G. (2024). Transformation of audiovisual culture in the era of social media. Dis. of PhD. Kyiv: Kyiv National University of Culture and Arts. 200 p. [in Ukrainian].
2. Antonova, Z. O. (2019). Psychological features of the impact of advertising on the consumer. *Pedagogical process: theory and practice*, issue 1, pp. 149–153. [in Ukrainian].
3. Duga, R. L. (2019). Effectiveness of social advertising. *Advertising campaign*, pp. 108–119. [in Ukrainian].
4. Andrusenko, A. G. (2022). Social advertising in Ukraine: achievements and prospects. *Marketing in Ukraine*, no. 1, pp. 4–5. [in Ukrainian].
5. Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: NYU Press. 241 p.
6. Marwick, A. E. (2013). *Status Update: Celebrity, Publicity, and Branding in the Social Media Age*. New Haven: Yale University Press. 368 p.
7. Castells, M. (2004). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Kyiv: Nika-Center. 608 p.
8. Social Media and Art Collecting Report. Worldmetrics : website URL: <https://www.worldmetrics.org/reports/social-media-art-2023>. (Accessed April 15, 2025).
9. The Power of Video Content in 2024: Marketing Forecast. Retainr.io : website. URL: <https://retainr.io/blog/video-content-forecast-2024>. (Accessed April 12, 2025).
10. Art Industry Trends Report 2023. New York : Artsy Inc., 2023. 43 p. URL: <https://pages.artsy.net/rs/609-FDY-207/images/Artsy%20Art%20Industry%20Trends%202023%20.pdf>. (Accessed April 15, 2025).
11. Social Media in Europe: Meta Platforms Dominance. September GDC News : website. URL: <https://gdc.einnews.com>. (Accessed April 11, 2025).

12. Art Industry Insights With Reena Devi. Artsy : website. URL: <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-art-industry-insights-reena-devi>. (Accessed April 15, 2025).
13. Number of social media users in Ukraine decreased by 10% in a year Detector media : website. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/34670/2024-04-15-kilkist-korystuvachiv-sotsmerezh-v-ukraini-za-rik-zmenshylasya-na-10/>. (Accessed April 14, 2025).
14. ROI Influencer Marketing: Complete Analytics. Sonary : website URL: <https://www.sonary.com>. (Accessed April 14, 2025).
15. Growth of Social Commerce Worldwide. Instagram Growth Made Easy. IGHunter : website URL: <https://ighunter.com/blog/social-commerce-growth>. (Accessed April 15, 2025).

Annotation

**Mazurets R., Kozoriz O., Tkachenko K.,
The Role of Social Media in Promoting Art Products Communicative Technologies
of Social Media In Art Product Promotion**

The study outlines the pressing need for artists and cultural institutions to adapt to the new digital realities, which often challenge established norms of audience interaction and artistic autonomy. While social media democratize access to cultural content and enable artists to connect directly with their audience, they also present risks related to content oversaturation, dependence on algorithm-driven visibility, and the potential loss of artistic authenticity due to audience-driven content adaptation.

One of the focal points of the research is the evolution of the art business as an ecosystem where creativity intersects with marketing and communication strategies. The paper emphasizes the growing importance of virtual environments, where traditional galleries and exhibition spaces are being complemented – and in some cases, replaced – by online platforms. These digital arenas provide new forms of representation, monetization, and distribution of artistic products, reshaping the way art interacts with its audience. The study draws on data which demonstrates the increasing reliance on e-commerce platforms and social media for art product sales. Instagram is singled out as a particularly powerful tool due to its visual orientation, high user engagement, and capacity for targeted promotion. The war in Ukraine has also influenced how artists utilize social media. Many Ukrainian artists now rely on online platforms to stay connected with the public, share messages of unity and resilience, and raise funds. Despite initial disruptions in internet access and infrastructure, the number of Ukrainian internet users rebounded in 2024, enabling a resurgence in online artistic activity and global outreach. The research concludes that social media are more than mere tools of promotion – they are transformative agents that redefine artistic value, reconfigure audience relationships, and open new economic pathways for cultural production. The digital environment thus becomes not only a platform for artistic expression but also a marketplace, stage, and social space where art acquires new meanings, forms, and audiences.

Key words: art business, media business, communicative management, social media, digital platforms, art product promotion

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ МЕГАТРЕНДІВ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

О. О. НЕПОЧАТЕНКО, доктор економічних наук

Н. В. БОНДАРЕНКО, кандидат економічних наук

О. Р. ЯКОВЕНКО, викладач-стажист

Уманський національний університет

Розглянуто трансформацію фінансового менеджменту під впливом глобальних мегатрендів і розвитку технологій штучного інтелекту. Проаналізовано ключові виклики сучасного світу – зміни клімату, демографічні зрушення, технологічний прорив, геополітичну фрагментацію та соціальну нестабільність і їх вплив на фінансове управління. Окрема увага приділена застосуванню штучного інтелекту у сфері фінансів, його можливостям у прогнозуванні, автоматизації процесів, управлінні ризиками і прийнятті рішень. Наведено приклади використання фінансових інновацій у провідних компаніях. Визначено потенційні ризики, етичні дилеми та регуляторні проблеми, пов'язані з цифровізацією фінансової сфери. Зроблено висновок про необхідність переходу до гнучких, стійких і технологічно орієнтованих моделей фінансового менеджменту.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, глобальні мегатренди, штучний інтелект, цифрові технології, фінансові інновації, стратегічне управління, автоматизація, ризики, адаптивність, стійкий розвиток.

Постановка проблеми. Сучасна фінансова система функціонує в умовах безпрецедентної динаміки змін, зумовлених одночасною дією численних глобальних мегатрендів. Кліматичні зміни, демографічні зрушення, цифрова трансформація, геополітична фрагментація світу та зростання соціальної нестабільності чинять суттєвий і довготривалий вплив на всі складові економічного розвитку, включаючи фінансовий сектор. Ці мегатренди не є тимчасовими кризовими явищами – вони виступають глибинними структурними процесами, які переосмислюють основи управління капіталом, ризиками, ліквідністю та інвестиціями на рівні підприємств, держав і глобальних фінансових інституцій.

Паралельно з цим набирає потужності технологічний прорив, найвиразнішою формою якого є впровадження штучного інтелекту (ШІ) у сферу фінансів. ШІ стає інструментом, що не лише підвищує ефективність операційних процесів, а й кардинально змінює підходи до прийняття стратегічних фінансових рішень. Проте використання таких технологій актуалізує низку проблем, пов'язаних із прозорістю алгоритмічного прийняття рішень, захистом персональних даних, кібербезпекою, етикою і нормативно-правовим регулюванням.

Традиційні моделі фінансового менеджменту, які десятиліттями базувалися на історичних даних, лінійних прогнозах і централізованому управлінні, виявилися недостатніми в умовах нової реальності, де швидкість змін, обсяг інформації та ступінь невизначеності суттєво зросли. Зростає потреба у гнучких, адаптивних і технологічно орієнтованих фінансових стратегіях, які враховують довгострокові ризики та можливості, зумовлені мегатрендами, а також використовують потенціал ШІ для моделювання сценаріїв, аналітики в реальному часі та автоматизованого ухвалення рішень.

Водночас на тлі світових викликів, зокрема пандемії COVID-19, глобальної рецесії, війни в Україні та енергетичної кризи, питання сталого розвитку, цифрової інклюзивності та соціальної відповідальності набувають особливої актуальності. Тому сучасний фінансовий менеджмент має поєднувати технологічну інноваційність з принципами етики, безпеки та довгострокової стійкості. Таким чином, виникає об'єктивна потреба у переосмисленні концептуальних засад фінансового менеджменту через призму взаємодії глобальних мегатрендів та штучного інтелекту, що формують нову еру у фінансовому управлінні. Наукове осмислення цих процесів, розробка адаптивних моделей управління та практичних рекомендацій щодо інтеграції ШІ у фінансову діяльність є надзвичайно актуальними як для наукової спільноти, так і для практиків у сфері фінансів.

Аналіз останніх досліджень. Питання трансформації фінансового менеджменту в умовах дії глобальних мегатрендів та розвитку штучного інтелекту активно досліджується у світовій і вітчизняній науковій літературі, що свідчить про високу актуальність теми. У роботах зарубіжних вчених (G. Gensler, R. Brynjolfsson, D. Tapscott) наголошується, що впровадження цифрових технологій, зокрема систем на основі штучного інтелекту, є ключовим чинником підвищення ефективності фінансових процесів, скорочення витрат та покращення якості управлінських рішень [1–3].

Глобальні мегатренди, за дослідженнями PricewaterhouseCoopers [4], вимагають перегляду підходів до фінансового управління. Інновації у фінансовій сфері, такі як блокчейн, цифрові валюти центральних банків (CBDC), а також децентралізовані фінанси (DeFi), перетворюють фінансову екосистему, впливаючи і на корпоративний фінансовий менеджмент [5]. Компанії, серед яких BlackRock [6, 7] та Intuit [8], своїм прикладом показують важливість інтеграції фінтех-інструментів у стратегії управління підприємствами для підвищення їхньої гнучкості та здатності адаптуватися до змін на ринку [9].

Таким чином, сучасні дослідження охоплюють як технічні аспекти впровадження ШІ у фінансову сферу, так і стратегічні виклики, пов'язані з впливом мегатрендів на зміну ролі фінансового менеджменту, що створює підґрунтя для подальших міждисциплінарних досліджень у цій галузі.

Методика досліджень. Методика дослідження, базується на поєднанні загальнонаукових і спеціалізованих підходів, що дозволяють комплексно проаналізувати вплив глобальних мегатрендів і технологій штучного інтелекту на сучасний фінансовий менеджмент. Основу дослідження становить системний підхід, який розглядає фінансовий менеджмент як цілісну систему, що перебуває

у динамічному розвитку під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів. У процесі дослідження було використано метод аналізу та синтезу, що дав змогу узагальнити наукові позиції щодо зміни парадигми фінансового управління в умовах цифровізації, виокремити основні напрями використання штучного інтелекту у фінансах, а також проаналізувати роль мегатрендів у трансформації стратегій компаній. Для зіставлення традиційного та інноваційного підходів до фінансового менеджменту застосовано метод порівняльного аналізу.

Статистичний аналіз дозволив опрацювати кількісні дані щодо ефективності впровадження технологій штучного інтелекту, а також тенденцій у глобальних фінансових системах. У дослідженні також застосовано метод логічного узагальнення для формування цілісної концепції адаптивного, технологічно орієнтованого фінансового менеджменту. Сукупність застосованих методів забезпечила ґрунтовність теоретичних положень, достовірність отриманих результатів і можливість формування практичних рекомендацій щодо трансформації фінансового управління в умовах цифрової епохи.

Результати дослідження. Питання трансформації фінансового менеджменту в умовах дії глобальних мегатрендів та розвитку штучного інтелекту (ШІ) активно досліджуються як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі. Це свідчить про високу актуальність теми в умовах цифрової трансформації та зростаючих глобальних викликів.

У 2023 році компанія PricewaterhouseCoopers (PwC) оприлюднила оновлену доповідь, у якій окреслила п'ять мегатрендів (табл. 1), що формують довгостроковий вплив на бізнес-середовище: зміна клімату, технологічна трансформація, демографічний тиск, геополітична фрагментація та соціальна нестабільність. Згідно з висновками дослідження, ці фактори вимагають переосмислення корпоративних фінансових стратегій з акцентом на стійкість, адаптивність і цифровізацію управління. У дослідженні McKinsey & Company підкреслюється, що 42 % фінансових компаній вже інтегрували ШІ у щонайменше один основний бізнес-процес – найчастіше в управління ризиками, персоналізовані фінансові послуги, аналітику клієнтської поведінки та автоматизоване інвестування. За даними цього звіту, організації, що впровадили ШІ, у середньому підвищили ефективність фінансового аналізу на 25–30 %.

У межах наукових досліджень, у статті Осики С. та Куликова К. досліджується застосування аналітичної платформи ALADDIN для управління ризиками, активами та ESG-параметрами. ALADDIN є прикладом використання ШІ у глобальному фінансовому менеджменті, забезпечуючи багатовимірну оцінку фінансових показників та прийняття рішень на основі машинного навчання. У роботі Zhou, L. et al. досліджуються етичні дилеми та проблема відповідальності при автоматизованому прийнятті рішень у сферах кредитування та страхування. Автори пропонують створення міжнародних стандартів етичного регулювання ШІ у фінансах. Також Європейський центральний банк у звіті визначає вплив діджиталізації та ШІ на стратегії банківського фінансового управління, зокрема підкреслює потребу у зміцненні кібербезпеки та адаптації нормативно-правової бази.

Табл. 1. Характеристика п'яти мегатрендів, встановлених міжнародною мережею компаній PricewaterhouseCoopers, [4]

Назва	Характеристика
Кліматичні зміни	Глобальні температури стрімко наближаються до критичної межі, що призводить до частішої появи та посилення екстремальних погодних явищ. Це створює загрози для продовольчої безпеки, водних ресурсів та стабільності енергетичних систем, водночас провокуючи масову міграцію населення і загострення соціальних конфліктів.
Технологічний прорив	Штучний інтелект, автоматизація та цифрові технології суттєво трансформують ринок праці та спричиняють зменшення кількості робочих місць, вимагають постійного оновлення знань та професійних умінь. Крім цього, ці процеси посилюють загрози порушення конфіденційності та поширення дезінформації.
Демографічні зміни	Старіння населення в багатьох державах спричиняє нестачу робочої сили та підвищене навантаження на соціальні системи. У той же час країни з молодим населенням зіштовхуються з проблемами високого рівня безробіття та значної еміграції.
Фрагментація світу	Зростаюча конкуренція між країнами, внутрішні політичні конфлікти та тенденція до локалізації економік спричиняють ослаблення міжнародних інституцій і посилення регіональної напруги.
Соціальна нестабільність	Зростаюча нерівність, політична поляризація та втрата довіри призводять до соціальних заворушень і політичної нестабільності в багатьох країнах.

Загалом, сучасні дослідження демонструють системний підхід до вивчення взаємодії між мегатRENдами та цифровими технологіями, що формує нові парадигми у фінансовому менеджменті: від автоматизації операційних функцій – до формування стратегій сталого розвитку та управління змінами.

У відповідь на вищезгадані виклики фінансовий менеджмент має перейти від традиційних моделей до більш гнучких, технологічно орієнтованих та стратегічно інтегрованих підходів. Це включає впровадження цифрових технологій, адаптацію до змінюваного середовища та інтеграцію екологічних та соціальних факторів у фінансове планування та прийняття рішень.

Мегатренди (Megatrends) являють собою глибинні, масштабні й довготривалі трансформаційні процеси, що формуються поступово в соціальній, економічній, екологічній, політичній та технологічній сферах, проте після досягнення критичної маси чинять системний і стійкий вплив на глобальні ринки, моделі поведінки, структури управління та соціально-економічну динаміку. Це не просто зміни, а структурні зрушення, які задають вектори стратегічного розвитку світової економіки на десятиліття вперед. Ще понад десятиліття тому міжнародна консалтингова компанія PricewaterhouseCoopers (PwC) визначила п'ять фундаментальних мегатрендів, що охоплюють усю

планету та мають довготривалий вплив на всі сфери життя людства. Їхня природа настільки комплексна та взаємопов'язана, що управління викликами, які вони породжують, вимагає нових підходів до прийняття рішень, стратегічного мислення та міждисциплінарної взаємодії, що постає як одне з ключових завдань для сучасного покоління управлінців, зокрема у фінансовій сфері [10].

Глобальні мегатренди виступають каталізатором трансформації фінансових стратегій сучасних компаній, спонукаючи їх відмовлятися від короткострокових тактичних підходів на користь довгострокового стратегічного планування, орієнтованого на врахування майбутніх ризиків, викликів і можливостей. У цьому контексті ключову роль відіграє аналітика великих даних, яка забезпечує глибший рівень прогнозування, точнішу оцінку фінансових ризиків та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Паралельно з цим, зростає значущість організаційної гнучкості й адаптивності, що дозволяє бізнес-структурам оперативно реагувати на динамічні зміни ринкового та зовнішнього середовища. Така парадигма управління сприяє зміцненню довгострокової стійкості компаній та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Яскравим прикладом є компанія Amazon, яка реалізує масштабну трансформацію фінансового підходу, інвестуючи понад 100 мільярдів доларів США у створення інфраструктури, здатної підтримувати зростаючі потреби штучного інтелекту. У межах цієї стратегії передбачається зведення не менше 216 нових дата-центрів, а також активне дослідження альтернативних джерел енергії, зокрема ядерної, для забезпечення енергетичної незалежності AI-технологій. У свою чергу, компанія BlackRock інтегрує принципи ESG (екологічні, соціальні та управлінські чинники) у свої інвестиційні рішення, запустивши п'ять тематичних ETF-фондів, спрямованих на підтримку енергетичного переходу в Європі. Основним фокусом інвестування виступають компанії, що сприяють декарбонізації та розвитку відновлюваних джерел енергії, що підтверджує стратегічний зсув у бік сталого фінансового управління [6].

Важливим кроком у трансформації фінансового менеджменту від традиційних моделей до більш гнучких, інноваційних і технологічно підкріплених підходів є впровадження штучного інтелекту (ШІ). Штучний інтелект сьогодні розглядається як комплексна технологія, що надає комп'ютерним системам і технічним пристроям можливість імітувати ключові когнітивні функції людини, зокрема навчання, аналітичне мислення, прийняття рішень, вирішення складних завдань, креативність і автономну діяльність. Функціонування ШІ базується на обробці великих масивів даних за допомогою складних алгоритмів, серед яких провідну роль відіграють методи машинного навчання, глибинного навчання та архітектури нейронних мереж. У сфері фінансового управління ШІ вже широко застосовується для підвищення ефективності планування, оптимізації процесів, прогнозування фінансових показників і управління ризиками, що відкриває нові можливості для стратегічного розвитку компаній в умовах цифрової економіки. (рис. 1).

Фінансове планування та прогнозування

- *Адаптивні бюджети*: застосування великих даних для оперативного коригування бюджетів у реальному часі, що забезпечує більшу точність та ефективність.
- *Алгоритмічне моделювання*: штучний інтелект обробляє значні обсяги даних, створюючи адаптивні фінансові моделі, які підвищують точність прогнозування фінансових результатів.

Автоматизація бухгалтерського та фінансового обліку

- *Інтелектуальні облікові системи*: платформи на зразок Херо з використанням штучного інтелекту автоматизують облікові процеси, скорочуючи потребу в ручній роботі та мінімізують ризик людських помилок.
- *Оптимізація фінансових процесів*: скорочення витрат та покращення продуктивності фінансового обліку.

Управління ризиками

- *Автоматичний кредитний скоринг*: здійснення оцінки кредитоспроможності позичальників, аналізуючи великий обсяг даних, що забезпечує більш точне визначення ризиків у процесі кредитування.
- *Ідентифікація шахрайства*: алгоритми штучного інтелекту здійснюють аналіз транзакцій у режимі реального часу, виявляючи підозрілу активність, яка може свідчити про можливі шахрайські дії.

Робо-едвайзинг і управління активами

- *Оптимізація портфеля*: застосування штучного інтелекту для аналізу ринкових тенденцій і адаптації інвестиційних стратегій, що сприяє більш ефективному управлінню активами.
- *ШІ-асистенти для інвесторів*: платформи на основі штучного інтелекту пропонують індивідуалізовані інвестиційні рекомендації та здійснюють автоматичну оптимізацію портфелів у режимі реального часу.

Рис. 1. Приклади застосування штучного інтелекту в фінансовому менеджменті [1, 2]

Суттєвим чинником ефективного розвитку фінансового менеджменту в сучасних умовах виступають фінансові інновації, які охоплюють новітні продукти, послуги і технології, здатні радикально змінювати усталені підходи до управління фінансовими ресурсами. Якщо традиційна модель фінансового управління базувалася на централізованих процедурах, значній частці ручної обробки інформації та мала обмежені аналітичні можливості для прогнозування, то інноваційна парадигма орієнтована на цифровізацію і технологічну інтеграцію. Вона передбачає активне використання засобів автоматизації, штучного інтелекту, хмарних платформ і сучасних аналітичних інструментів, що не лише пришвидшує процес прийняття управлінських рішень, а й суттєво підвищує рівень прозорості, точності та адаптивності фінансової системи. Такий підхід дозволяє компаніям ефективніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, знижувати витрати та забезпечувати стійке стратегічне зростання.

Попри значний потенціал розвитку фінансового менеджменту, пов'язаний із впровадженням сучасних технологій, у цій сфері зберігається низка суттєвих проблем і викликів.

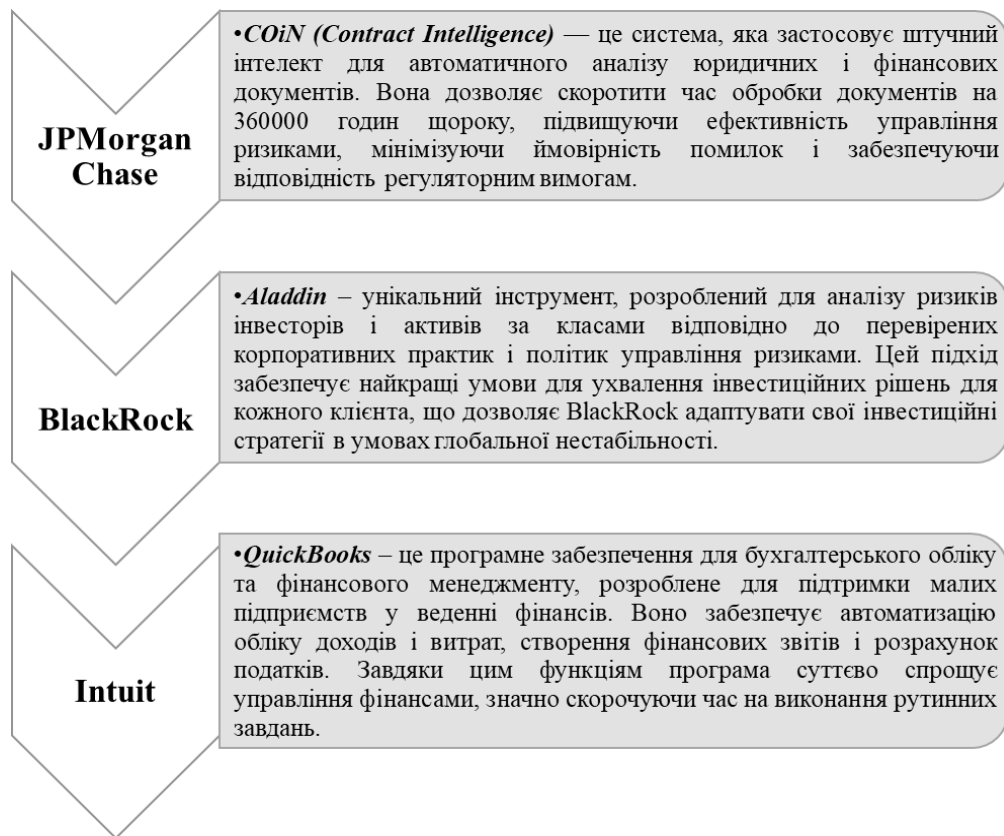


Рис. 2. Застосування фінансових інновацій на прикладах провідних світових компаній [3, 7, 8]

Зокрема, фінансові установи дедалі активніше використовують алгоритмічні системи для ухвалення рішень у таких критично важливих напрямках, як кредитування, інвестиційна діяльність і страхування. Проте подібні системи залишаються вразливими до серйозних збоїв, оскільки їхнє функціонування базується на даних, що можуть бути неточними, застарілими або неповними. Відомим прикладом цього стала ситуація з крахом стейблкоїна TerraUSD (UST) у 2022 році, яка наочно продемонструвала, як автоматизовані фінансові алгоритми можуть вийти з-під контролю за відсутності людського нагляду. Крім того, з розширенням цифровізації зростає ризик кіберзагроз — хакерських атак, витоку конфіденційних даних та порушення кібербезпеки. Аналітичні огляди свідчать, що банківський і фінансовий сектор часто не має належного рівня захисту та готовності до нових технологічних загроз. Додатково варто зазначити, що інструменти штучного інтелекту можуть бути використані не лише для оптимізації фінансових процесів, а й адаптовані для реалізації шахрайських або незаконних схем, що створює нові виклики для регулювання й етики у фінансовому середовищі майбутнього [5].

Етичний вимір застосування штучного інтелекту у сфері фінансового менеджменту посідає одне з ключових місць серед сучасних наукових і практичних дискусій. У міру зростання залежності фінансових установ від автоматизованих систем управління, питання захисту прав людини, приватності та відповідальності стають дедалі актуальнішими. Насамперед, штучний інтелект щоденно обробляє значні обсяги чутливих персональних даних —

зокрема інформацію про фінансову поведінку клієнтів, місцезнаходження, транзакційну історію, поведінкові моделі тощо. Надмірне або неконтрольоване використання таких даних без чіткої згоди суб'єкта персональних даних становить серйозну загрозу не лише з погляду порушення права на приватність, а й щодо можливого маніпулювання фінансовою поведінкою споживачів або формування дискримінаційних моделей кредитування, страхування чи інвестування.

Другою важливою дилемою є розмитість меж відповідальності між розробниками алгоритмів, їх користувачами (компаніями) та системами штучного інтелекту. У практиці дедалі частіше спостерігається тенденція перекладати вину за некоректні рішення, помилки або фінансові збитки на саму систему, що функціонує на основі ШІ, що, своєю чергою, ускладнює юридичне встановлення суб'єкта відповідальності. У відсутності чітких нормативно-правових механізмів виникає правова колізія, яка ставить під сумнів легітимність рішень, ухвалених на основі автоматизованих моделей, і створює ризики втрати довіри з боку користувачів.

Окрім етичних і правових аспектів, варто наголосити на значному впливі технологічних змін на ринок праці у фінансовому секторі. Масова автоматизація типових операцій – таких як фінансові транзакції, бухгалтерський облік, аудит та аналітика – знижує попит на традиційні професії, водночас формуючи попит на нові компетенції в галузі фінансових технологій, програмування, кібербезпеки та аналітики даних. Працівникам необхідно постійно адаптуватися до змін і оновлювати знання, що вимагає створення ефективних систем професійного навчання та перекваліфікації.

Ще одним критично важливим аспектом є слабка регуляторна інтеграція. Різні країни демонструють нерівномірність у підходах до врегулювання використання ШІ, а також у формуванні технічних і етичних стандартів. Через це міжнародні компанії змушені одночасно дотримуватись кількох, часто суперечливих, регуляторних режимів. Така фрагментація створює серйозні бар'єри для глобального впровадження інновацій, а також знижує ефективність міждержавної координації з питань безпеки, прозорості та етичного використання фінансових технологій.

У результаті зазначені виклики вимагають від урядів, бізнесу та наукової спільноти розробки гармонізованих нормативних актів, формування етичних кодексів, підвищення рівня цифрової грамотності та зміцнення міжсекторальної співпраці задля забезпечення безпечного, справедливого й ефективного впровадження штучного інтелекту у фінансову сферу.

Висновки. Сучасна глобальна економіка функціонує в умовах зростаючої турбулентності, спричиненої комплексом масштабних викликів – зокрема пандемією, воєнними конфліктами, кліматичними змінами, енергетичними та продовольчими кризами. Ці фактори не лише дестабілізують традиційні механізми економічного розвитку, а й вимагають кардинального перегляду стратегій фінансового управління як на рівні підприємств, так і в межах національних та міжнародних фінансових систем.

У цьому контексті штучний інтелект стає не просто інструментом автоматизації, а ключовим чинником еволюції фінансового менеджменту. Його застосування забезпечує новий рівень аналітики, оперативності, точності та ефективності ухвалення рішень. ШІ дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, враховувати широкий спектр зовнішніх ризиків, інтегрувати ESG-фактори у фінансові стратегії, формувати гнучкі моделі планування та прогнозування. Водночас така технологічна трансформація висуває нові вимоги до професійної компетентності фахівців, змінює структуру зайнятості у фінансовому секторі, а також загострює низку етичних та регуляторних проблем.

Мегатренди, як тривалі та системні зміни глобального масштабу, формують стратегічний ландшафт, у межах якого відбувається переосмислення ролі фінансів як інструменту не лише прибутковості, а й довгострокової стійкості. Відповіддю на ці зміни має стати перехід від традиційного, короткострокового фінансового мислення до інтегрованих, проактивних та інноваційно-орієнтованих моделей управління, в основі яких лежить синергія технологій, відповідального лідерства та стратегічного бачення. Приклад таких компаній, як Amazon, BlackRock, JPMorgan Chase свідчить, що успішна трансформація фінансового менеджменту можлива за умови інвестування в технологічну інфраструктуру, цифрову безпеку та розвиток людського капіталу. Проте ці процеси потребують належного нормативно-правового супроводу, узгодженості міжнародних регуляторних стандартів і впровадження етичних рамок застосування штучного інтелекту у фінансовій сфері.

Таким чином, формування нової парадигми фінансового менеджменту має ґрунтуватися на комплексному підході: інтеграції інноваційних цифрових рішень, адаптації до мегатрендів, дотриманні принципів сталого розвитку та посиленні людського потенціалу. Забезпечити ефективну трансформацію можна лише за умов міжнародної координації, прозорого управління технологіями, відповідальності бізнесу та безперервного навчання фахівців нового покоління.

Література:

1. Цифровізація фінансових інструментів: Як ШІ змінює економіку [Електронний ресурс]. InvestNews. URL: <https://investnews.com.ua/analitika/4365-tsyfrovizatsiia-finansovykh-instrumentiv-yak-shi-zminiuiie-ekonomiku/> (дата звернення: 17.03.2025).
2. Штучний інтелект для фінансів: сім прикладів використання [Електронний ресурс]. FintechInsider. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shtuchnyj-intelekt-dlya-finansiv-sim-prykladiv-vykorystannya/> (дата звернення: 25.02.2025).
3. AI Case Study: AI for Automated Document Processing at JPMorgan (COIN) [Електронний ресурс]. Redress Compliance. URL: <https://redresscompliance.com/ai-case-study-ai-for-automated-document-processing-at-jpmorgan-coin/> (дата звернення: 19.03.2025).
4. Five global shifts reshaping the world we live in [Електронний ресурс]. PwC.com. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/assets/pdf/pwc-megatrends-september-2024.pdf> (дата звернення: 03.03.2025).

5. DeFi and AI: Synergies and challenges [Електронний ресурс]. Cointelegraph. URL: <https://cointelegraph.com/learn/articles/defi-and-ai> (дата звернення: 21.02.2025).
6. BlackRock launches five climate transition ETFs in Europe [Електронний ресурс]. Financial Times. URL: <https://www.ft.com/content/b7908395-8b54-4bbc-938f-e9472f6c5606> (дата звернення: 06.03.2025).
7. Осика С., Куликов К. Платформа ALADDIN як базовий інструмент функціонування BlackRock. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-14> (дата звернення: 04.03.2025).
8. QuickBooks Online accounting software [Електронний ресурс]. Intuit. URL: <https://quickbooks.intuit.com/global/> (дата звернення: 11.03.2025).
9. Amazon, Built by Retail, Invests in Its AI Future [Електронний ресурс]. The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com/tech/ai/amazon-investment-artificial-intelligence-3fc99732> (дата звернення: 28.02.2025).
10. Визначення терміну «мегатренд (megatrend)» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.eionet.europa.eu/gemet/concept/15229> (дата звернення: 12.03.2025).

References:

1. Digitalization of financial instruments: How AI is changing the economy. (n.d.). *InvestNews*. Retrieved March 17, 2025, from <https://investnews.com.ua/analitika/4365-tsyfrovizatsiia-finansovykh-instrumentiv-yak-shi-zminiuiie-ekonomiku/> [in Ukrainian].
2. Artificial intelligence for finance: Seven examples of use. (n.d.). *FintechInsider*. Retrieved February 25, 2025, from <https://fintechinsider.com.ua/shtuchnyj-intelekt-dlya-finansiv-sim-prykladiv-vykorystannya/> [in Ukrainian].
3. AI case study: AI for automated document processing at JPMorgan (COIN). (n.d.). *Redress Compliance*. Retrieved March 19, 2025, from <https://redresscompliance.com/ai-case-study-ai-for-automated-document-processing-at-jpmorgan-coin/>
4. Five global shifts reshaping the world we live in. (n.d.). *PwC*. Retrieved March 3, 2025, from <https://www.pwc.com/gx/en/issues/assets/pdf/pwc-megatrends-september-2024.pdf>
5. DeFi and AI: Synergies and challenges. (n.d.). *Cointelegraph*. Retrieved February 21, 2025, from <https://cointelegraph.com/learn/articles/defi-and-ai>
6. BlackRock launches five climate transition ETFs in Europe. (n.d.). *Financial Times*. Retrieved March 6, 2025, from <https://www.ft.com/content/b7908395-8b54-4bbc-938f-e9472f6c5606>
7. Osyka, S., Kulykov, K. (2024). The ALADDIN platform as the core tool of BlackRock's operations. *Economics and Society*, no. (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-14> [in Ukrainian].
8. QuickBooks Online accounting software. (n.d.). *Intuit*. Retrieved March 11, 2025, from <https://quickbooks.intuit.com/global/>

9. Amazon, built by retail, invests in its AI future. (n.d.). *The Wall Street Journal*. Retrieved February 28, 2025, from <https://www.wsj.com/tech/ai/amazon-investment-artificial-intelligence-3fc99732>

10. Definition of the term “megatrend”. (n.d.). *Eionet GEMET*. Retrieved March 12, 2025, from <http://www.eionet.europa.eu/gemet/concept/15229>

Annotation

Nepochatenko O. O., Bondarenko N. V., Yakovenko O. R.

Transformation of Financial Management in the Context of Global Megatrends and Digital Technologies

The article explores the transformational processes in the field of financial management under the influence of global megatrends and the rapid development of artificial intelligence (AI) technologies. It attempts to substantiate the paradigm shift in financial governance in response to contemporary challenges caused by economic instability, climate change, geopolitical fragmentation, technological breakthroughs, and rising social tensions. The study analyzes how megatrends identified by leading international analytical institutions (such as PwC) shape the strategic trajectories of global business development, requiring financial managers to adopt new approaches to decision-making, strategic planning, and risk management. Particular attention is given to the role of artificial intelligence as a key driver of digital transformation in finance, highlighting its capabilities in data analytics, forecasting, process automation, personalization of financial services, and reduction of transaction costs.

The paper outlines the benefits of applying deep learning, neural networks, and cloud-based technologies in financial operations. It also examines practical cases of AI implementation in global corporations such as Amazon, BlackRock, and JPMorgan, which illustrate a transition toward sustainable development principles, ESG investing, and innovation-driven adaptability in financial management models. At the same time, the article addresses the risks associated with accelerated digitalization in the financial sector, including increased cybersecurity threats, the use of outdated or biased data, loss of human oversight over algorithmic processes, opacity in decision-making, and legal challenges in assigning liability.

Ethical concerns are also emphasized – particularly regarding personal data protection, the boundaries of AI autonomy, and social implications such as the transformation of labor markets due to automation. The absence of a harmonized regulatory framework for AI in finance is underscored as a barrier to international cooperation and a complication for the legal governance of technological innovation. The article concludes with a call for a transition to a flexible, strategically oriented, and technologically empowered model of financial management that integrates the efficiency of digital tools with ethical, social, and environmental principles. The findings may be of interest to researchers, finance and economics professionals, IT specialists, and executives involved in developing digital transformation strategies in response to global megatrends.

Key words: financial management, global megatrends, artificial intelligence, digital technologies, financial innovations, strategic management, automation, risks, adaptability, sustainable development.

ВИРОБНИЧА ІНФРАСТРУКТУРА: СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Д. О. ШПИЧКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті досліджується суть виробничої інфраструктури та її значення у розвитку національної економіки. Встановлено, що в досліджуваному періоді обсяги виробництва галузями виробничої інфраструктури України зростали із стійкою динамікою, проте їх частка в структурі ВВП зменшилася. Робиться припущення, що головною причиною низьких темпів зростання є відновлення широкомасштабної російської військової агресії на початку 2022 р., яка завдала великих збитків найважливішій складовій виробничої інфраструктури України – транспорту, складському господарству, поштової та кур'єрській діяльності

Ключові слова: виробнича інфраструктура, ВВП, додана вартість, КВЕД-2010, структура, зростання, частка, транспорт, складське господарство, війна

Постановка проблеми. Економічний розвиток є найважливішою ціллю суспільного виробництва. Адже лише так можна збільшувати задоволення зростаючих потреб населення у традиційних та нових продуктах. Що є ознакою добробуту, високого рівня життя та передових соціальних стандартів. Стійкий економічний розвиток потребує багатьох важливих умов і факторів: достатній обсяг капіталу, високопродуктивні технології, захист приватної власності, конкурентне господарське середовище, гнучкі ціни, наявність добре розвинутої виробничої інфраструктури. Останній елемент є особливо важливим оскільки від його ефективності залежить взаємодія головних елементів ринку – попиту і пропозиції. Новітній історичний досвід засвідчує, що попри значні зусилля державної адміністрації активізувати господарські процеси, вони приречені на дуже скромний результат через незрілість виробничої інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження виробничої та соціальної інфраструктури національної економіки в цілому та окремих її секторів є актуальним напрямом наукових пошуків вітчизняних вчених. Серед останніх досліджень на дану тематику слід звернути увагу на роботи: Прокопчук О. Т., Мальованого М. І. і Цимбалюка Ю. А. [1], Нестеренко С. С. [2], Рябоконя В. П. [3], Мудрака Р. П., Лагодієнка В. Д. і Демченка О. В. [4], Перерви Г. Л. і Корінця Р. Я. [5], Головашенко Ю. В. [6], Полторак А., Боднар О., Рибачука І. і Стаценко В. [7] та ін. Разом з тим, нестійка динаміка національного виробництва обумовлена значною кількістю соціальних та економічних слабкостей. В тому числі за рахунок недостатнього розвитку виробничої інфраструктури. Що вимагає подальших досліджень в даному напрямі.

Методика досліджень. Методичною та теоретичною основами дослідження є економічна теорія, праці вітчизняних науковців на ринкову та інфраструктурну тематику тощо. У процесі дослідження використовувалися такі методи: монографічний, абстрактно-логічний, аналіз і синтез та ін.

Результати досліджень. Інфраструктурна забезпеченість є необхідним елементом економічного розвитку будь-якої держави. Однак стан вітчизняної інфраструктури, на жаль, усе ще далекий від задовільного, що є помітним бар'єром на шляху економічного та соціального прогресу [8]. В економічній літературі термін «інфраструктура» з'явився в працях зарубіжних вчених наприкінці 1940-х років, характеризуючи комплекс галузей, що обслуговують промисловість та сільське господарство (будівництво шосейних доріг, каналів, портів, мостів, аеродромів, складів, енергетичне господарство, залізничний транспорт, зв'язок, водопостачання і каналізація, загальна та професійна освіта, витрати на науку, охорона здоров'я тощо) [8].

Як відмічають Зварич І. Т. і Зварич О. І.: «До ринкової інфраструктури відносять: торгівлю; фінансову і страхову діяльність; операції з нерухомим майном; діяльність у сфері адміністративного чи допоміжного обслуговування; інші види економічної діяльності... Ринкова інфраструктура є ефективним механізмом функціонування підприємництва, що охоплює широкий спектр економічних процесів (від виробництва до споживання), включаючи укладення контрактів на постачання й організацію матеріальних потоків між галузями та регіонами і управління збутом та забезпечення належного обслуговування» [9].

Структурною частиною ринкової інфраструктури є виробнича інфраструктура. Розрізняють два ієрархічних рівні виробничої інфраструктури – мікро і макро. На мікрорівні або на рівні окремого підприємства, виробнича інфраструктура являє собою сукупність підрозділів, які не приймають безпосередню участь у виробничому процесі зі створення основної продукції, що випускається на відповідному підприємстві, при цьому, діяльністю своєю сприяють стійкій роботі основних цехів, створюючи для цього весь спектр необхідних виробничо-технічних умов [10]. На макрорівні, виробнича інфраструктура – це комплекс галузей, що обслуговують основне виробництво і забезпечують його ефективну економічну діяльність. До них належать транспорт, зв'язок, електроенергетика, кредитно-фінансові заклади, спеціалізовані галузі ділових послуг. Надаючи послуги основному виробництву, вони підвищують його ефективність, тому виробнича діяльність цих галузей суттєво збільшує результати суспільного виробництва [11].

Представляючи роль виробничої інфраструктури в організації суспільного виробництва, Однорог М. А. і Чечуй Н. В. справедливо зауважують: «Підйом української економіки, чим далі, тим більше, наштовхується на перешкоду – нерозвиненість економіки виробничої інфраструктури. Коли в економіці стали набирати силу творчі тенденції, виявилось, що подальшому економічному зростанню загрожує дефіцит електроенергії, що амбітні інвестиційні проекти не реалізуються через різко стану дорожньої мережі, що погіршується і т.д. Саме виробнича інфраструктура... найбільш вузьке місце української економіки. При нинішньому стані інфраструктурні галузі не тільки не відповідають зростанню

економіки, але і створюють постійну загрозу структурних, техногенних і інших криз і катастроф» [12].

Такої ж думки і Гречана С. І.: «Проведений аналіз стану розвитку виробничої інфраструктури показав, що протягом усього часу існування українська держава відчуває дефіцит якісних її об'єктів. Тобто сформована раніше інфраструктура не в змозі вирішувати поставлені перед нею завдання щодо зростання виробництва в регіонах чи його безперебійного функціонування за всіма напрямками. Неузгодженість дій окремих інституцій та суб'єктів виробничої інфраструктури створює додаткові перепони трансформації комплексу та активізації за рахунок цього міжрегіонального співробітництва» [13].

Наразі, в надзвичайно складних умовах воєнного стану, виробнича інфраструктура є одним із найважливіших факторів відновлення української економіки. У серпні 2024 року українська економіка зросла на 3,5 % [± 1 %] у порівнянні із серпнем минулого року. За вісім місяців 2024 року зростання ВВП оцінюється на рівні 3,9 % [± 1 %] у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. З цього приводу, Міністерка економіки України Свиріденко Ю. зауважує: «Основний внесок у зростання економіки додала промисловість та позитивна динаміка у транспорті, будівництві та внутрішній торгівлі... Пожвавлення промисловості позитивно вплинуло на транспортну галузь – зросли обсяги внутрішніх залізничних перевезень та переробки вантажів у морських портах. У будівництві збільшились обсяги будівельно-монтажних робіт. Основним драйвером галузі стали відновлення пошкодженої критичної інфраструктури, проведення капітальної реконструкції та ремонту дорожнього покриття на аварійних ділянках...» [14].

Відповідно до діючих підходів до визначення виробничої інфраструктури та чинної класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010), в галузевій структурі національної економіки можна виділити наступні види економічної діяльності, що є елементами виробничої інфраструктури:

- 1) постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D);
- 2) водопостачання; каналізація, поводження з відходами (E);
- 3) транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (H);
- 4) інформація та телекомунікації (J);
- 5) фінансова та страхова діяльність (K);
- 6) діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (N)

[15].

Динаміку обсягів виробництва в цілому та у розрізі галузей виробничої інфраструктури оцінимо, виходячи із показників їх внеску у формування ВВП України, розрахованих за виробничим методом:

$$GDP = \Sigma GVA + PT - PS,$$

де: *GDP* – валовий внутрішній продукт;

GVA – валова додана вартість, створена в кожній галузі економіки;

PT – податки на продукти;

PS – субсидії на продукти [16].

За період 2001–2023 рр. обсяги виробництва галузями виробничої інфраструктури України зростали із стійкою динамікою ($r = 0,935$). Це позитивні зміни. Однак, в то й же самий час, внесок галузей виробничої інфраструктури у створення ВВП зменшувався – частка валової доданої вартості, створеної підприємствами, організаціями та установами виробничої інфраструктури України, скорочувалася із стійкою динамікою ($r = 0,822$). Це свідчить про те, що темпи зростання обсягів виробництва в галузях інфраструктури відстають від темпів зростання виробництва у інших галузях національної економіки (рис. 1).



Рис. 1. Валова додана вартість, створена підприємствами, організаціями та установами виробничої інфраструктури, млрд. грн.; частка валової доданої вартості, створеної підприємствами, організаціями та установами виробничої інфраструктури, % до загальної валової доданої вартості*

Примітка. * Побудовано автором за даними [17]

У структурі виробничої інфраструктури частка окремих видів економічної діяльності – не однакова (рис. 2):

- водопостачання; каналізація, поводження з відходами – 1,9 %;
- діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 6,9 %;
- фінансова та страхова діяльність – 17,3 %;
- постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 18,2 %;
- інформація та телекомунікації – 25,9 %
- транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність – 29,7 %.

Найменшу частку займає галузь D, найбільшу – галузь H.

Це пояснює спадну динаміку частки валової доданої вартості, створеної підприємствами, організаціями та установами виробничої інфраструктури у

структурі ВВП України. Галузь Н, що робить найбільший внесок у формування ВВП серед видів економічної діяльності, віднесених до виробничої інфраструктури, за темпами економічного зростання суттєво поступається галузям К і N, частки яких у відповідній структурі лише 17,3 і 6,9 % відповідно (рис. 2, табл. 1).

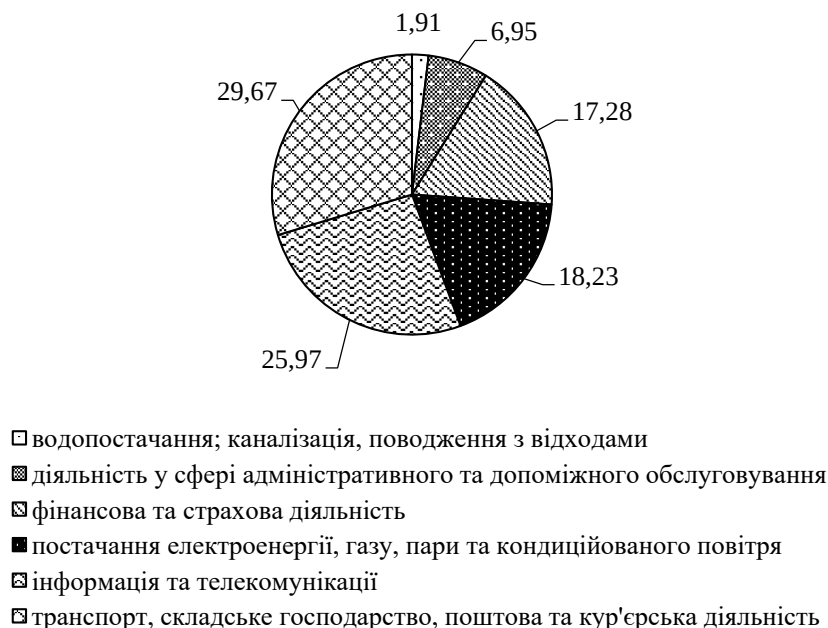


Рис. 2. Частка видів економічної діяльності, що відносяться до виробничої інфраструктури України, у загальних обсягах виробництва виробничої інфраструктури у середньому за 2019–2023 рр., %*

*Примітка. *Побудовано автором за даними [17]*

Уповільнення темпів зростання у транспорті, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності пояснюється тим, що даний вид виробництва суттєво постраждав у результаті відновлення російської широкомасштабної військової агресії в 2022 році – значних пошкоджень зазнала транспортна інфраструктура (дороги, залізниця, мости, транспорт) та складське господарство. Насамперед портові елеватори. Велика частка майна втрачена – зруйнована або знаходиться в окупації.

Таким чином ключовий чинник динаміки виробництва підприємствами, установами та організаціями виробничої інфраструктури України – позаекономічний. Це російсько-українська війна.

Враховуючи визначальний вплив транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності на обсяги виробництва в рамках виробничої інфраструктури та їх значний вплив на уся економіку, держава має посилити зусилля, спрямовані на сприяння їх розвитку. Насамперед, це розвиток перспективних чорноморсько-балтійських транспортних коридорів, польсько-українське партнерство у розбудові транспортних хабів в Гданську і Гдині тощо.

Табл. 1. Виробництво валової доданої вартості, створеної окремими видами економічної діяльності, що відносяться до виробничої інфраструктури України, млрд. грн.*

Вид економічної діяльності	В середньому за період, років					Середньорічний темп зростання/спаду, %	Базисний індекс
	2001–2004	2005–2008	2009–2013	2014–2018	2019–2023		
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	10,8	15,9	33,7	57,9	140,7	115,0	21,7
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	2,1	4,6	6,6	7,1	14,7	111,1	10,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	23,3	46,7	86,2	137,6	229,0	113,0	14,7
Інформація та телекомунікації	7,8	17,5	34,7	78,3	200,5	118,7	43,6
Фінансова та страхова діяльність	8,3	28,8	56,5	70,4	133,4	117,7	35,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2,1	5,7	12,8	24,9	53,6	118,4	40,7

Примітка. * Розраховано автором за даними [17]

Висновки. Виробнича інфраструктура грає важливу роль у розвитку національної економіки. До її складу входить комплекс галузей, що обслуговують основне виробництво і забезпечують його ефективну економічну діяльність. Це: транспорт, зв'язок, електроенергетика, кредитно-фінансові заклади, спеціалізовані галузі ділових послуг тощо. За період 2001–2023 рр. обсяги виробництва галузями виробничої інфраструктури України зростали із стійкою динамікою. Проте їх частка в структурі ВВП зменшилася. Це свідчить про те, що темпи зростання обсягів виробництва в галузях інфраструктури відстають від темпів зростання виробництва у інших галузях національної економіки. Причина – відновлення широкомасштабної російської військової агресії на початку 2022 р., яка завдала великих збитків найважливішій складовій виробничої інфраструктури України – транспорту, складському господарству, поштовій та кур'єрській діяльності.

Література:

1. Прокопчук О. Т., Мальований М. І., Цимбалюк Ю. А. Формування інвестиційного ринку в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 99. Частина 2. С. 182–194. DOI: 10.31395/2415-8240-2021-99-2-182-194.
2. Нестеренко С. С. Капіталізація як фактор підвищення конкурентоспроможності лісової галузі. *Економіка АПК*. 2021. № 3. С. 44–50. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103044>.
3. Riabokon V. Social Development of the Village in the Conditions of Decentralisation of Power. *Ekonomika APK*. 2021. Vol. 28. № 9. P. 6–18 <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109006>.
4. Мудрак Р. П., Лагодієнко В. В., Демченко О. В. Проблеми реалізації концепції сталого розвитку в аграрному секторі економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 204–213. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-28>.
5. Pererva H., Korinets R. Assessment of the Ability of Rural Communities to Prepare High-Quality Development Projects. *Ekonomika APK*. 2022. Vol. 29. № 1. P. 41–50. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202201041>.
6. Головащенко Ю. В. Зарубіжний досвід управління розвитком соціальної інфраструктури сільських територій. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105. Частина 2. С. 271–281. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-271-281.
7. Poltorak A., Bodnar O., Rybachuk I., Statsenko V. The impact of the strategy of socioeconomic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31. № 3. P. 45–56. DOI: 10.32317/2221-1055.202403045.
8. Новикова В. Інфраструктура: сутність поняття, види, застосування у рекреаційній сфері. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2016. № 1(64). С. 18–22. <http://doi.org/10.17721/1728-2721.2016.64.3>.
9. Зварич І. Т., Зварич О. І. Формування інфраструктурних чинників соціально-економічного та культурного розвитку регіону. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 46–59. <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-8>.
10. Голей Ю. М. Шляхи стимулювання розвитку виробничої та соціальної інфраструктури в межах децентралізації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 31–37. <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-6>.
11. Вікіпедія. Виробнича інфраструктура. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Виробнича_інфраструктура.
12. Однорог М. А., Чечуй Н. В. Економіка виробничої інфраструктури: сутність та проблеми її розвитку в Україні. Прогнозування соціально-економічного розвитку: планування, управління та аналіз: матеріали науково-практичної конференції (м. Дніпро, 31 липня 2021 р.) Дніпро, 2021. С. 48–52.
13. Гречана С. І. Сучасний стан та перспективні напрями модернізації регіональної виробничої інфраструктури. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 392–397.
14. Міністерство економіки України. ВВП у серпні зріс на 3,5 %: основні драйвери росту – промисловість, транспорт, будівництво та внутрішня торгівля.

18.09.2024. Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=512597bc-02d3-44f7-becf-5001e42dca52&title=VvpUSerpniZrisNa3-5-OsnovniDraiveriRostuPromislovist-Transport-BudivnitstvoTaVnutrishniaTorgivlia>.

15. Державна служба статистики України. КВЕД-2010. Режим доступу: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.

16. European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD, United Nations, World Bank. System of National Accounts 2008. Режим доступу: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/sna2008.pdf>.

17. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності (2010–2023). Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm.

References:

1. Prokopchuk, O., Malyovanyi, M., Tsymbalyuk, Yu. (2021). Formation of the investment market in Ukraine. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, iss. 99(2), pp. 182–194. DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-182-194. [in Ukrainian].

2. Nesterenko, S. (2021). Capitalization as a factor in increasing the competitiveness of the forest industry. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 44–50. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103044>. [in Ukrainian].

3. Riabokon, V. (2021). Social development of the village in the conditions of decentralisation of power. *Ekonomika APK*, no. 28(9), pp. 6–18. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109006>.

4. Mudrak, R. Lagodiienko, V., Demchenko O. (2022). Problems of implementing the sustainable development concept in the agricultural sector of Ukraine's economy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 7(3), pp. 204–213. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-28>. [in Ukrainian].

5. Pererva, H., Korinets, R. (2022). Assessment of the Ability of Rural Communities to Prepare High-Quality Development Projects. *Ekonomika APK*, no. 29(1), pp. 41–50. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202201041>.

6. Golovashenko, Iu. (2024). Foreign experience in managing the development of social infrastructure in rural areas. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, no. 105(2), pp. 271–281. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-271-281. [in Ukrainian].

7. Poltorak, A., Bodnar, O., Rybachuk, I., Statsenko, V. (2024). The impact of the strategy of socioeconomic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises. *Ekonomika APK*, no. 31(3), pp. 45–56. DOI: 10.32317/2221-1055.202403045.

8. Novykova, V. (2016). Infrastructure: the essence of the concept, its types and application in the recreation sphere. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography*, no. 1(64), pp. 18–22. <http://doi.org/10.17721/1728-2721.2016.64.3>. [in Ukrainian].

9. Zvarych, I., Zvarych, O. (2021). Formation of infrastructure factors of socio-economic and cultural development of the region. *Market Infrastructure*, no. 51, pp. 46–59. <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-8>. [in Ukrainian].

10. Goley, Yu. (2020). Ways to promote production and social infrastructure development within decentralization. *Market Infrastructure*, no. 41, pp. 31–37. <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-6>. [in Ukrainian].
11. Wikipedia. Production infrastructure [in Ukrainian]. Available at https://uk.wikipedia.org/wiki/Виробнича_інфраструктура.
12. Odnorog, M., Chechui, N. (2021). The Economics of Production Infrastructure: The Essence and Problems of Its Development in Ukraine. Proc. of scientific and practical conference “Forecasting socio-economic development: planning, management and analysis”. Dnipro. Pp. 48–52. [in Ukrainian].
13. Hrechana, S. (2016). Modern state and perspective directions of regional industrial infrastructure. *Economy and Society*, no. 2, pp. 392–397. [in Ukrainian].
14. Ministry of Economy of Ukraine (2024). GDP grew by 3.5% in August, with industry, transportation, construction, and domestic trade being the main growth drivers. Available at <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=512597bc-02d3-44f7-becf-5001e42dca52&title=VvpUSerpniZrisNa3-5-OsnovniDraiveriRostuPromislovist-Transport-BudivnitstvoTaVnutrishniaTorgivlia>. [in Ukrainian].
15. State Statistics Service of Ukraine (2011). CTEA (classification of types of economic activity)-2010. Available at https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html. [in Ukrainian].
16. European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD, United Nations & World Bank (2009). System of National Accounts 2008. Available at <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/sna2008.pdf>.
17. State Statistics Service of Ukraine (2024). Gross domestic product by production method and gross value added by type of economic activity. Available at https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm. [in Ukrainian]

Annotation

Shpichko D.

Production infrastructure: essence and importance in economic development

Sustainable economic development requires many important conditions and factors: sufficient capital, high-performance technologies, protection of private property, a competitive business environment, flexible prices, and a well-developed production infrastructure. The latter element is particularly important because the interaction of the main elements of the market - supply and demand - depends on its effectiveness.

Recent historical experience shows that despite significant efforts by the state administration to intensify economic processes, they are doomed to very modest results due to the immaturity of the production infrastructure.

The production infrastructure includes a set of industries that serve the main production and ensure its efficient economic activity. These include transport, communications, electricity, financial institutions, specialized business services, etc. Over the period 2001–2023, the output of Ukraine's production infrastructure industries grew at a steady pace. However, their share in the GDP structure decreased. This indicates that the growth rate of production in the infrastructure sector lags

behind the growth rate of production in other sectors of the national economy. The reason for this is the resumption of large-scale russian military aggression in early 2022, which caused major damage to the most important component of Ukraine's production infrastructure - transport, warehousing, postal and courier activities. Most of the property has been lost - destroyed or occupied.

Given the decisive impact of transport, warehousing, postal and courier activities on production volumes within the production infrastructure and their significant impact on the entire economy, the state should intensify efforts to promote their development. First of all, it is the development of promising Black Sea and Baltic transport corridors, Polish-Ukrainian partnership in the development of transport hubs in Gdansk and Gdynia, etc.

Key words: production infrastructure, GDP, value added, CTEA-2010, structure, growth, share, transport, warehousing, war

УДК: 658.821:338.43

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-138-148

РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ: СУТЬ ТА КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЙОГО КОН'ЮНКТУРИ

О. В. СОЛОВЕЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

В статті досліджується суть категорії «ринок сільськогосподарської продукції». Наголошується на необхідності її трактування відповідно до Закону України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції». Стверджується, що ключові фактори кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції - попит, пропозиція, ціна і конкуренція, залежать від умов національного і міжнародного господарського середовища.

Ключові слова: ринок сільськогосподарської продукції, нормативний акт, пропозиція, попит, ціна, конкуренція

Постановка проблеми. Ринок сільськогосподарської продукції займає важливе місце в системі ринків економіки України. Це обумовлено непересічним значенням продукції, що є об'єктом купівлі-продажу на цьому ринку. Від обсягів, асортименту та якості сільськогосподарської продукції, випуск якої здійснюють вітчизняні товаровиробники, залежить здатність уряду виконувати одну із ключових своїх функцій – гарантувати продовольчу безпеку громадянам країни.

В умовах гострої геополітичної кризи, обумовленої російською військовою агресією, вітчизняний ринок сільськогосподарської продукції – один із небагатьох, що продовжують функціонувати і розвиватися, забезпечуючи зайнятість в сільському господарстві та суміжних галузях, постачання сировини

підприємствам переробної промисловості та надходження валютної виручки від експорту сільськогосподарської продукції.

Не зважаючи на те, що вітчизняне сільське господарство давно компенсувало втрати, понесені галуззю під час трансформаційної кризи, та щоразу збільшує обсяги випуску продукції, ринок сільськогосподарської продукції – далекий від ідеального стану. Низька ємність внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції, дефіцит продукції тваринного походження та її низька якість, надмірний експорт зерна, логістичні проблеми руху української продукції в ЄС суходелом, надмірні сезонні коливання закупівельних цін – це далеко не повний перелік проблем, що характеризують сучасний стан ринку сільськогосподарської продукції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи важливе соціальне та економічне значення національного сільськогосподарського виробництва, ринок сільськогосподарської продукції завжди був у полі уваги вітчизняних науковців. Серед останніх публікації на дану тематику слід виділити роботи Волошко Н. О. та Ситнік А. І. [1], Воронкової Т. Є. та Басової М. К. [2], Іванківського А. В. [3], Барни М. та Іванюка Ю. [4, 5], Чехової І. В. [6], Кваші С. М., Червоного Д. М., Павленко О. М. та Вакуленко В. Л. [7, 8] та ін. Однак, враховуючи існуючі проблеми, що перешкоджають розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції та досі невикористані резерви підвищення його ефективності, дана тема потребує подальшої розробки.

Методика досліджень. Методичною основою дослідження є економічна теорія, вітчизняна нормативна база, праці українських та закордонних вчених. В процесі дослідження використовувалися такі методи: монографічний, абстрактно-логічний, порівняння та ін.

Результати досліджень. Попри існуючі велике різноманіття дефініцій категорії «ринок», можна виділити два ключових підходи в рамках яких ринок розглядається у широкому та вузькому розумінні. В широкому розумінні ринок – це сукупність систем, інститутів, процедур, соціальних відносин або інфраструктур, за допомогою яких сторони беруть участь в обміні; хоча сторони можуть обмінюватися товарами та послугами шляхом бартеру, більшість ринків покладаються на продавців, які пропонують свої товари чи послуги (включаючи робочу силу) покупцям в обмін на гроші [9]. Найчастіше категорію «ринок» у широкому розумінні використовують для ідентифікації моделі економіки, ключовими ознаками якої є приватна власність на засоби виробництва, економічна відокремленість та вільний обмін ресурсів.

У вузькому розумінні ринок – це будь-яке місце, де покупці і продавці можуть обмінюватися товарами та послугами; ринок може бути фізичним, як роздрібна торгова точка, або віртуальним, як онлайн-брокерська компанія без фізичного контакту між покупцями та продавцями [10, 11]. Ринки в самому буквальному і безпосередньому сенсі - це місця, де речі купуються і продаються [12]. Узагальнюючи існуючі підходи до визначення категорії «ринок сільськогосподарської продукції», можна прийти до висновку, що його нерідко ототожнюють із ринком продовольчих товарів, або ж вважають його частиною. На нашу думку, ринок сільськогосподарської продукції є значно складнішим за

критерієм об'єкту обміну, і охоплює не лише торгівлю продовольчою сировиною, харчовими напівфабрикатами та готовою їжею. Це ринок на якому продається продовольча та непродовольча продукція виробничого та кінцевого призначення. В даному контексті відомий німецький експерт у сфері аграрної економіки Кьостер У. пропонує класифікацію сільськогосподарської продукції по кінцевому використанню, яка підтверджує наших підхід (рис. 1).

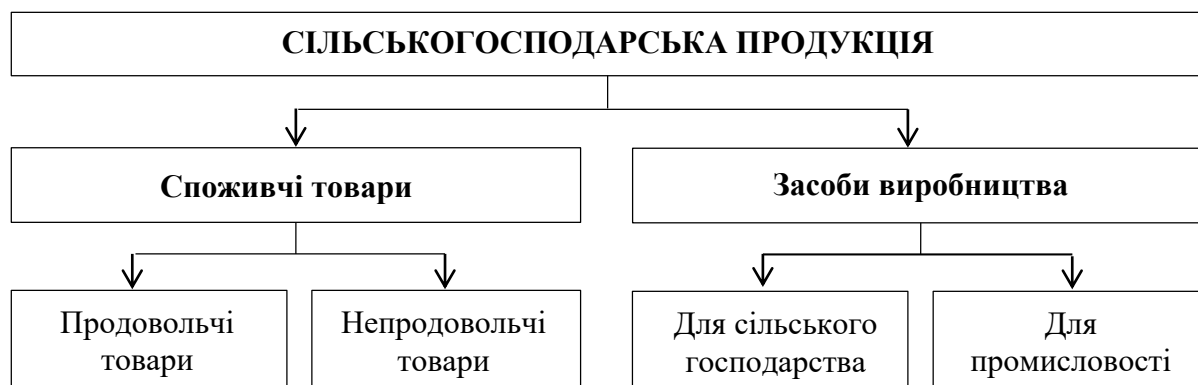


Рис. 1. Класифікація сільськогосподарської продукції по кінцевому використанню [13, с. 18]

Чітку і однозначну відповідь на питання, що таке ринок сільськогосподарської продукції дає Закон України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції» [14]. Так, в «Статті 1. Визначення термінів» окрім іншого йдеться про те, що ринок сільськогосподарської продукції – це частина аграрного ринку, де здійснюється оптова торгівля сільськогосподарською продукцією, а оптова торгівля сільськогосподарською продукцією – це діяльність з купівлі-продажу сільськогосподарської продукції партіями для наступного її продажу кінцевому споживачу через роздрібну торгівлю або для виробничого чи іншого використання, а також допоміжна діяльність, що забезпечує таку купівлю-продаж шляхом надання пов'язаних з цим послуг. Згідно із Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України», аграрний ринок – це сукупність правовідносин, пов'язаних з укладенням та виконанням цивільно-правових договорів щодо сільськогосподарської продукції [15].

Законом України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції» також виокремлюється роздрібний сегмент у торгівлі відповідною продукцією: роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією – це діяльність з купівлі-продажу сільськогосподарської продукції кінцевим споживачам для їх власного використання. Таким чином роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією не є частиною ринку сільськогосподарської продукції, а є одним із сегментів ринку продовольчих товарів.

Складність розмежування продовольчого ринку та ринку сільськогосподарської продукції пов'язана з тим, що одна й та сама сільськогосподарська продукція може мати альтернативне призначення – продаватися кінцевим споживачам, як роздрібний товар на продовольчому ринку, і продаватися промисловим та сільськогосподарським виробникам, як

оптовий товар виробничого призначення на сільськогосподарському ринку. Наприклад, частина врожаю картоплі продається домогосподарствам у сирому вигляді, як продовольчий напівфабрикат, частина – промисловим підприємствам, як сировина для виготовлення чіпсів, харчових напівфабрикатів (заморожена картопля), крохмалю, харчового спирту і т. д., частина – сільськогосподарським товаровиробникам, як садивний матеріал високоврожайних сортів картоплі тощо. Адже крім підприємств переробної промисловості, покупцями сільськогосподарської продукції є також сільськогосподарські товаровиробники – підприємства та господарства населення. Вони купують насіння та садивний матеріал високоврожайних сільськогосподарських, кущових та ягідних культур, дерев, винограду і т.д., племінну худобу та птицю, робочих тварин тощо.

Це важливі уточнення, які пояснюють залежність пропозиції сільськогосподарської продукції від кінцевого попиту домогосподарств на продовольчому ринку, і від попиту переробних підприємств та сільськогосподарських товаровиробників на сільськогосподарському ринку на товари виробничого призначення. Не зважаючи на те, що роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією не є частиною ринку сільськогосподарської продукції, великі торгівельні мережі, продуктові магазини, продавці на продуктових (роздрібних) ринках, здійснюють оптову закупівлю сільськогосподарської продукції, орієнтуючись на очікуваний кінцевий попит домогосподарств.

Пропозиція сільськогосподарської продукції формується за рахунок двох незалежних джерел – внутрішнього виробництва та імпорту. Вартісним вираженням пропозиції сільськогосподарської продукції є обсяги її виробництва у постійних цінах та вартість відповідного імпорту в американській (дол. США) чи європейській (євро) валюті. Розміри пропозиції сільськогосподарської продукції залежать від попиту на двох взаємопов'язаних, проте, як уже було сказано, відмінних за об'єктом продажу ринках – продовольчому (кінцева продукція) та ринку товарів виробничого призначення (проміжна продукція). На продовольчому ринку попит представлений попитом домогосподарств, підприємств, установ та організацій на продовольчі напівфабрикати (картопля, пташині яйця тощо) та готову їжу (плоди, овочі, баштанні, ягоди, виноград, горіхи і т.д., що можуть споживатися в сирому вигляді). На ринку товарів виробничого призначення попит представлений попитом сільськогосподарських підприємств та підприємств переробної промисловості на виробничі товари рослинницького та тваринницького походження.

Як і пропозиція, попит формується внутрішніми та зовнішніми споживачами. Вартісним вираженням попиту на внутрішньому ринку є: 1) обсяги роздрібною торгівлі сільськогосподарською продукцією у вигляді харчових напівфабрикатів та готової їжі, та 2) обсяги оптової торгівлі (закупівля) сільськогосподарською продукцією у вигляді засобів виробництва. Вартісним вираженням попиту на зовнішньому ринку є вартість відповідного експорту в американській (дол. США) чи європейській (євро) валюті.

Отже, якщо говорити про ринок сільськогосподарської продукції, як об'єкт нашого дослідження, то обсяги пропозиції на ньому залежать від розміру попиту на сільськогосподарську продукцію, як товари кінцевого та виробничого (проміжного) призначення на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Реформування аграрного сектору економіки створило нові умови та породило нові фактори впливу на кон'юнктуру ринку сільськогосподарської продукції України. Серед заходів реформування української економіки, в тому числі її аграрного сектору, найбільш відчутними для ринку сільськогосподарської продукції, у частині відповідної пропозиції, стали:

1) лібералізація цін. Держава відмовилася від адміністративного контролю за цінами на засоби сільськогосподарського виробництва та цінами на сільськогосподарську продукцію. Це був передчасний крок, що мав руйнівні наслідки для пропозиції тваринницької, плодово-ягідної, овочевої, виноградарської продукції, цукрових буряків і т.д. Такий крок призвів до посилення диспаритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію.

2) формування багатоукладності сільськогосподарського виробництва. На відміну від попереднього кроку, цей мав сприятливий вплив на пропозицію сільськогосподарської продукції. Реформаторські зусилля, спрямовані на справжнє, а не декларативне розпаювання майна та землі колективних сільськогосподарських підприємств із послідуєчим безперешкодним виходом із членів колгоспів із власними активами та започаткуванням агробізнесу, разом із формуванням повноцінного інституту оренди, а згодом і продажу земель сільськогосподарського призначення, сприяли утворенню нових, рівноправних із традиційними колективними підприємствами, організаційно-правових форм у сфері сільськогосподарського виробництва;

3) вжиття заходів, спрямованих на зростання відкритості української економіки. Реформа роздержавлення та приватизації, в числі іншого, поклала початок розвитку приватного бізнесу у секторі зовнішньоторговельних операцій. Особливо інтенсивно даний вид діяльності охопив закупівлю та експорт сільськогосподарської продукції. Це стало потужним драйвером нарощування обсягів пропозиції, яка раніше стримувалася низькою ємністю внутрішнього ринку. Негативним наслідком розвитку даного процесу стало формування сировинного характеру українського сільськогосподарського експорту. Натомість почала поступово зростати частка імпортової продукції;

4) формування прозорого механізму зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією. В 2000 році вийшов Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо стимулювання виробництва та розвитку ринку зерна» (№ 832/2000 від 29 червня), спрямований на стимулювання виробництва зерна та підтримки сільськогосподарських товаровиробників, суттєвого зниження негативних наслідків сезонних і кон'юнктурних коливань цін на зерно і хлібопродукти [16]. В числі іншого, документом передбачено запровадження порядку, за яким експорт зерна здійснюється лише за експортними контрактами, укладеними та зареєстрованими на акредитованих для таких операцій біржах. В 2013р. Указ втратив чинність [17];

5) формування вертикально-інтегрованих замкнутих циклів виробництва, переробки та виготовлення готової продукції в окремих продовольчих підкомплексах АПК. Перші роки реформування аграрного сектору економіки запам'яталися руйнівними дезінтеграційними процесами. Аграрії скорочували виробництво збиткової сільськогосподарської продукції (цукрові буряки, плоди, овочі, ягоди, виноград, поголів'я сільськогосподарської худоби тощо), нарощували збут зернової продукції компаніям, що займалися його експортом, подекуди намагалися організувати власну переробку сільськогосподарської сировини і т.д. Усе це призвело до руйнування традиційних сировинних зон підприємств харчової промисловості, розірвання усталених багаторічних господарських контактів між аграріями та промисловцями, формування альтернативних (експортно-імпортних) каналів збуту і постачання сільськогосподарської сировини. Тобто руйнування традиційної вертикально-інтегрованої організаційної структури виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Постало питання про існування вітчизняного агропромислового комплексу.

Розуміючи згубність таких процесів для економіки в цілому та її аграрного сектору зокрема, вітчизняна влада зробила кілька спроб відновити функціонування продовольчих підкомплексів АПК у їх традиційному вертикальному інтегрованому форматі. Такі спроби увінчалися успіхом в олійно-продуктовому і частково в буряко-цукровому підкомплексах;

б) прийняття нормативних активів, спрямованих на стимулювання загального та/або галузевого сільськогосподарського виробництва. Починаючи з моменту здобуття незалежності і до сьогодні, в Україні було прийнято цілу низку законів та підзаконних актів, спрямованих на стимулювання сільськогосподарського виробництва в цілому та окремих його галузей. Однак, в силу багатьох причин, більшість із яких були суб'єктивними до моменту відновлення російської військової агресії 24 лютого 2022 р., в молочному та м'ясному скотарстві, виноградарстві, садівництві та у відповідних їм галузях харчової промисловості, продовжувався і триває досі спад виробництва.

Реформування української економіки в цілому і її аграрного сектору зокрема вплинуло також на фактори попиту на ринку сільськогосподарської продукції. Власне минула і сьогоднішня конфігурація пропозиції на цьому ринку, як і на будь якому іншому, повністю залежить від попиту.

В 90-их рр. ХХ ст. на попит на сільськогосподарську продукцію впливали дві групи вкрай несприятливих факторів впливу:

1) скорочення внутрішнього попиту. Несистемна трансформаційна криза 1991–1999 рр. зумовила різке падіння реальних доходів українського населення. В результаті споживчий попит, в тому числі і продовольчий, суттєво зменшився. Важливо підкреслити, що причиною різкого зменшення споживчого продовольчого попиту був не лише доходний, але й ціновий фактор – в умовах стрімкого зростання витрат виробництва і сільськогосподарських товаровиробників, і підприємств харчової промисловості, продовольчі ціни швидко зростали. Таким чином, скорочення доходів населення та зростання роздрібних цін суттєво зменшили ємність внутрішнього продовольчого ринку.

Що негативно відобразилося на попиті на сільськогосподарську сировину збоку підприємств переробної промисловості, а отже і на обсягах та структурі пропозиції сільськогосподарської продукції;

2) скорочення зовнішнього попиту. До моменту розпаду СРСР, українська сільськогосподарська і продовольча продукція продавалася на його внутрішньому ринку. Після парад суверенітетів на початку 90-их років XX ст., спільний ринок колишніх радянських республік зник і кожна з них, уже як суверенна країна, почала захищати свій внутрішній ринок, вводячи високі тарифи на відповідний імпорт. Показовим є наступний приклад – в 1991 р. в Україні функціонувало 192 цукрових заводи [18], в 2024 р. – 29 [19]. Альтернативні ринки – країн Європи, північної Африки, Близького Сходу, були невідомими для українських виробників. Однак, крім цього бар'єру значно складнішими були дві інші проблеми:

- на закордонному ринку українська продукція було неконкурентоспроможною через використання застарілих матеріало- та ресурсоемних технологій;

- українська економіка не мала статусу «ринкової», а тому на закордонних ринках місцеві виробники успішно блокували український експорт за допомогою антидемпінгових процедур. Цю проблему було подолано лише в 2008 р. – після вступу України в СОТ.

Наразі багато проблем перехідного періоду українськими сільськогосподарськими виробниками подолано – сформовано вітчизняне середовище агробізнесу представники якого є ефективними конкурентоспроможними підприємцями, освоєно сучасні високопродуктивні індустріальні технології, вибудовано перевірені логістичні ланцюги експорту, зайнято власне місце на світовому ринку сільськогосподарської продукції тощо. Однак, за період трансформаційної кризи відбулася деіндустріалізація української економіки – зменшилася кількість промислових підприємств та суттєво скоротився випуск їх продукції. Нажаль цей процес триває досі [20]. В числі іншого він пояснює важливу причину надмірного експорту сільськогосподарської сировини – ємність внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції низька через дефіцит попиту підприємств переробної промисловості. В даному контексті показовим є наступний приклад: в 1995 р. експорт зернової та зернобобової продукції становив 814 тис. т, а у кормовиробництві її використання склало 18527 тис. т; натомість в 2021 р. експортовано уже 51573 тис. т, а у кормовиробництві використано лише 9930 тис. т [21]. Тобто, за період 27 років (1995–2021 рр.) обсяги експорту зернової сировини зросли у 63 рази, а її внутрішнє використання для виробництва кормів зменшилося майже в 2 рази.

Висновки. Ринок сільськогосподарської продукції – це частина аграрного ринку, де здійснюється оптова торгівля сільськогосподарською продукцією, а оптова торгівля сільськогосподарською продукцією – це діяльність з купівлі-продажу сільськогосподарської продукції партіями для наступного її продажу кінцевому споживачу через роздрібну торгівлю або для виробничого чи іншого

використання, а також допоміжна діяльність, що забезпечує таку купівлю-продаж шляхом надання пов'язаних з цим послуг.

Ключові фактори кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції України – попит, пропозиція, ціна і конкуренція, залежать від умов внутрішнього (національного) і зовнішнього (міжнародного) середовища: заходи аграрної політики, в тому числі рамках реформування аграрного сектору економіки; попит на внутрішньому та зовнішньому ринку, галузева конкурентна структура як у виробництві сільськогосподарської продукції, так і у сфері її промислової переробки тощо.

Підвищення ефективності функціонування ринку сільськогосподарської продукції України слід пов'язувати із зменшенням експорту зернової сировини та одночасним відновленням вертикально-інтегрованих зв'язків у рамках АПК, підвищенням кінцевого попиту на продовольчі товари, захисту національного продовольчого ринку від надмірного імпорту і т.д.

Література:

1. Волошко Н.О., Ситнік А.І. Сучасні тенденції розвитку світового ринку сільськогосподарської продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(1). С. 25–28. <https://doi.org/10.32843/bses.48-4>.
2. Воронкова Т. Є., Басова М. К. Особливості розвитку ринку сільськогосподарської продукції. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 190–193. <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-35>.
3. Івановський А. В. Економічна сутність ринку сільськогосподарської продукції. *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10. № 18. С. 219–227. <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-21>.
4. Барна М., Іванюк Ю. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції на інноваційних засадах: теоретико-методичне підґрунтя. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. №2. С. 162–167. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-25>.
5. Барна М., Іванюк Ю. Соціально-економічна роль та специфіка функціонування і розвитку ринку сільськогосподарської продукції. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С. 148–152. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(21)).
6. Чехова І. В. Особливості функціонування ринку олійних культур в Україні. *Науково-технічний бюлетень Інституту олійних культур НААН*. 2022. № 32. С. 154–161. DOI: 10.36710/IOC-2022-32-15.
7. Кваша С. М., Червоний Д. М. Формування попиту і пропозиції на аграрних ринках України в умовах надзвичайних викликів. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Т. 15. № 1. С. 5–19. DOI: 10.31548/economics15(1).2024.005.
8. Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-198.
9. Wikipedia. Market (economics). Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Market_\(economics\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Market_(economics)).

10. Kenton W. Market: What It Means in Economics, Types, and Common Features. *Investopedia*. 2024. Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/m/market.asp>.
11. Capital. What is a market?. Режим доступу: <https://capital.com/market-definition>.
12. Robinson J. V. Market. *Britannica*. 2025. Режим доступу: <https://www.britannica.com/money/market>.
13. Koester U. Grundzüge der Landwirtschaftlichen Marktlehre; 4, überarbeitete und erweiterte Auflage. Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2010. 413 p.
14. Закон України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції». Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/t091561?an=8>.
15. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>.
16. Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо стимулювання виробництва та розвитку ринку зерна». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/832/2000#Text>.
17. Указ Президента «Про визнання таким, що втратив чинність, Указу Президента України від 29 червня 2000 року № 832». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/424/2013#Text>.
18. Цукрова промисловість України. Вікіпедія. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цукрова_промисловість_України.
19. Прасад А. «Укрцукор» назвав п'ятірку найбільших виробників цукру у 2024-му. 2025. *Forbes*. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/ukrtsukor-nazvav-pyatirku-naubilshikh-virobnikiv-tsukru-u-2024-mu-27012025-26648>.
20. Мудрак Р. П. Диспропорційність глобального економічного розвитку. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105. Ч. 2. С. 27–40. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-27-40.
21. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Сільське господарство України». Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm; https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf.

References:

1. Voloshko, N., Sytnik, A. (2019). Current trends of the agricultural products' world market. *Black sea economic studies*, no. 48(1), pp. 25–28. <https://doi.org/10.32843/bses.48-4>. [in Ukrainian].
2. Voronkova, T., Basova, M. (2020). Features of agricultural products market development. *Market Infrastructure*, no. 47, pp. 190–193. <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-35>. [in Ukrainian].
3. Ivanovsky, A. (2022). Economic essence of the agricultural production market. *Food resources*, no. 10(18), pp. 219–227. <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-21>. [in Ukrainian].
4. Barna, M., Ivaniuk, Y. (2024). Development of the agricultural products market on innovative basis: theoretical and methodological background. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 2, pp. 162–167. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-25>. [in Ukrainian].

5. Barna, M., Ivaniuk, Y. (2024). Socio-economic role and specificity of functioning and development of the agricultural products market. *Development Service Industry Management*, no. 1, pp. 148–152. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(21)). [in Ukrainian].
6. Chekhova, I. (2022). Peculiarities of oilseeds market functioning in Ukraine. *Scientific and Technical Bulletin of the Institute of Oilseed Crops NAAS*, no. 32, pp. 154–161. DOI: 10.36710/IOC-2022-32-15. [in Ukrainian].
7. Kvasha S., Chervonyi D. (2024). Formation of demand and supply in agricultural markets of Ukraine in conditions of extraordinary challenges. *Economics and business management*, no. 15(1), pp. 5–19. [https://doi.org/10.31548/economics15\(1\).2024.005](https://doi.org/10.31548/economics15(1).2024.005). [in Ukrainian].
8. Kvasha, S., Pavlenko, O., Vakulenko, V. (2024). Competitiveness of Ukrainian agricultural products in foreign markets. *Economy and Society*, no. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-198. [in Ukrainian].
9. Wikipedia. Market (economics). [https://en.wikipedia.org/wiki/Market_\(economics\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Market_(economics)). [in Ukrainian].
10. Kenton, W. (2024). Market: What It Means in Economics, Types, and Common Features. Investopedia, July 28. <https://www.investopedia.com/terms/m/market.asp>.
11. Capital. What is a market? Available at <https://capital.com/market-definition>
12. Robinson, J. V. (2025). Market. *Britannica*. <https://www.britannica.com/money/market>.
13. Koester, U. (2010). *Grundzüge der Landwirtschaftlichen Marktlehre*; 4, überarbeitete und erweiterte Auflage. Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
14. The Law of Ukraine «On Wholesale Markets of Agricultural Products» No. 2849-IX (2022). <https://ips.ligazakon.net/document/t091561?an=8>. [in Ukrainian].
15. The Law of Ukraine «On State Support of Agriculture of Ukraine» No. 4017-IX (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>. [in Ukrainian].
16. Decree of the President of Ukraine «On urgent measures to stimulate production and development of the grain market» No. 424/2013 (2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/832/2000#Text>. [in Ukrainian].
17. Presidential Decree «On Invalidation of the Decree of the President of Ukraine dated June 29, 2000 No. 832» No. 424/2013 (2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/424/2013#Text>. [in Ukrainian].
18. Wikipedia. The sugar industry of Ukraine. https://uk.wikipedia.org/wiki/Цукрова_промисловість_України. [in Ukrainian].
19. Prasad, A. (2025). «Ukrtsukor» names five largest sugar producers in 2024. 2025. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/ukrtsukor-nazvav-pyatirku-naybilshikh-virobnikiv-tsukru-u-2024-mu-27012025-26648>.
20. Mudrak, R. (2024). Disproportionality of global economic development. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, iss. 105(2), pp. 27–40. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-27-40. [in Ukrainian].
21. State Statistics Service of Ukraine (2024). Statistical Publication «Agriculture of Ukraine». https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm; https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf. [in Ukrainian].

Annotation

Solovei O.

Agricultural market: essence and key factors of its situation

The agricultural market occupies an important place in the system of markets of the Ukrainian economy. This is due to the extraordinary importance of the products that are the object of purchase and sale in this market. The volume, assortment and quality of agricultural products produced by domestic producers determine the government's ability to fulfill one of its key functions - to guarantee food security for its citizens..

In the context of the acute geopolitical crisis caused by the Russian military aggression, the domestic agricultural market is one of the few that continues to function and develop, providing employment in agriculture and related industries, supplying raw materials to processing enterprises and earning foreign currency from agricultural exports..

The agricultural market is a part of the agricultural market where wholesale trade in agricultural products is carried out. Wholesale trade in agricultural products is the activity of buying and selling agricultural products in batches for subsequent sale to the final consumer through retail trade or for production or other use, as well as ancillary activities that ensure such purchase and sale by providing related services.

The key factors of the Ukrainian agricultural market - supply, demand, price and competition - depend on the conditions of the internal (national) and external (international) environment: agricultural policy measures, including those within the framework of reforming the agricultural sector of the economy; demand in the domestic and foreign markets, the sectoral competitive structure in both agricultural production and industrial processing, etc.

Improving the efficiency of Ukraine's agricultural market should be associated with a decrease in grain exports and the simultaneous restoration of vertically integrated ties within the agro-industrial complex, an increase in final demand for food products, protection of the national food market from excessive imports, etc.

Key words: *agricultural market, regulatory act, supply, demand, price, competition*

USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES BY FINANCIAL INSTITUTIONS

Y. V. ULYANYCH, PhD in Economics

K. F. ULYANYCH, PhD in Economics

B. S. HUSAR, PhD in Economics

V. V. MAKARCHUK, PhD student of the third (educational and scientific) level of higher education (doctor of philosophy)

V. V. MAKARCHUK, PhD student of the third (educational and scientific) level of higher education (doctor of philosophy)

Uman National University

Розглянуто питання розвитку фінансової системи на основі використання цифрових технологій. Цифрові технології є ключовим елементом цифрової трансформації, яка їх використовує для покращення процесів фінансового, інвестиційного і ризик менеджменту, взаємодії з клієнтами та налагодження зворотного зв'язку із споживачами та підвищення ефективності діяльності. Зазначені технології охоплюють широкий спектр інструментів, включаючи комп'ютери, смартфони, планшети, хмарні технології, штучний інтелект, машинне навчання, розширену та віртуальну реальність та багато інших. Встановлено, що сучасний етап цифрової трансформації фінансового сектору характеризується стрімким збільшенням обсягів використання цифрових технологій та надання фінансових послуг у цифровому форматі, що посилює потребу у розробленні та використанні нових наглядових і регуляторних механізмів і технологій.

Ключові слова: фінансовий сектор, фінансовий продукт, цифровізація, фінансова послуга, економічна ефективність, ризик, інновації.

State of the problem. The current stage of development of the global financial system is taking place in conditions of increased competition and crisis phenomena in its markets. One of the main factors of successful development of financial activity is the policy of constant innovations. Currently, innovations are a key factor in stability, competitiveness and sustainable economic growth of financial institutions. Among the main trends in the development of financial innovations, it is necessary to note the shift in emphasis on service and quality characteristics of financial products and services. The bulk of customer requests are aimed at extraterritoriality and continuity of systems, which forces financial institutions to focus on appropriate management tools, which is due to both changing customer demand and the broad development of information technologies. Given the depth and scale of digital transformations, as well as the importance of financial services, it is important to study the features of the development of digitalization of the financial services sector, as well as to identify areas for increasing the economic efficiency of their use.

Analysis of recent research and publications. A significant contribution to the study of the impact of digital technologies on the development and functioning of the financial market of Ukraine was made by the following domestic scientists: V. Korneev, G. Zabchuk, O. Ivashchuk, and T. Vynnyk [1]. Numerous studies by domestic scientists are also devoted to the issues of digital transformation of the economy and the introduction of financial instruments based on digital technologies: M. Dubyna [2], O. Zarutskya [3], and O. Popelo [4].

These researchers investigated various aspects of digital technologies in the financial market, examining digitalization and its impact on development and functioning while studying problematic issues and potential solutions. In particular, they explored the process of digitalization and its influence on financial market development, providing practical examples and developing methodological foundations for implementation [5–7].

The scholarly work of these authors has established a comprehensive framework for understanding how digital transformation affects Ukraine's financial sector, contributing valuable insights into both theoretical foundations and practical applications of financial technology innovations.

Research methodology. The study uses general theoretical methods. The system method of technology was used to study the theoretical aspects of digital financial services. The analysis method was used to study the most popular information about digital financial services. Using the abstract and logical method, conclusions and proposals for the introduction of digital financial services in modern conditions are made.

Research results. We live in an era of change and innovation in the financial services sector. Currently, nine out of ten transactions are carried out cashless. Studies show that almost half of Ukrainians are ready to abandon cash altogether in the near future. Digital technologies are technologies that use electronic devices and software to process, transmit and store information and are a necessary tool for implementing digital innovations [5–7]. They ensure the speed and efficiency of the service provision process, as well as allow for decision-making and the implementation of new ideas in accordance with modern requirements of the financial market and consumer needs. The use of digital technologies allows financial institutions to increase productivity, reduce costs and risks, improve the quality and availability of products and services. In addition, digital technologies are an important factor in globalization processes, as they allow financial institutions to conduct business internationally and contribute to ensuring their competitiveness.

Digital technologies are a key element of digital transformation, which uses them to improve financial, investment and risk management processes, customer interaction and feedback, and improve operational efficiency. These technologies cover a wide range of tools, including computers, smartphones, tablets, cloud technologies, artificial intelligence, machine learning, augmented and virtual reality, and many others.

Currently, the following innovative technologies have already been used in the financial sector of the national economy, ensuring the speed, efficiency and security of financial transactions: cloud technologies, blockchain, smart contracts, the Internet of Things, artificial intelligence, and others.

Cloud computing allows you to access a large amount of resources (software and hardware, statistical and analytical data, etc.) via the Internet. The use of this technology reduces the time to implement other new technologies, allows financial institutions to reduce the cost of maintaining IT infrastructure, increasing its scalability and agility, provides flexibility in resource management, creates data storage capabilities, while ensuring their mobility and availability for use for calculations, analysis, planning and modeling. In addition, cloud technologies provide the ability to back up and restore data in case of loss / damage due to security breaches and other circumstances.

Blockchain is a distributed database that stores information in the form of blocks, each of which contains data from the previous block and a time stamp, which ensures the security and inaccessibility for changing data already recorded in blocks that are linked together by a chain [8, 9]. The use of blockchain technology ensures the reliability and security of financial transactions and minimizes the risks of data falsification. The use of this technology by financial institutions contributes to increasing the efficiency of their work, reducing the costs of financial transactions and reducing the number of intermediaries in the chain of transactions.

Smart contracts are programs that can automatically fulfill contractual terms without the need for an intermediary [10, 11]. A smart contract can replace a classic contract that requires legal services for execution, as it can provide automated execution of the transaction without mediation.

In the financial sector, smart contracts can help reduce transaction costs, including legal fees, improve process efficiency, accuracy and reliability of transactions, and reduce the risk of fraud, as the terms of the contract will be automatically executed without the possibility of change by any party to the process. For example, a smart contract can automatically check the fulfillment of contractual terms between two parties and make a payment if the terms have been met. Financial institutions such as banks can use smart contracts to automatically process payments and sign contracts with customers, and parabank institutions such as insurance companies can use smart contracts to determine insurance payments based on concluded insurance contracts.

The network of various devices that can exchange data with each other without direct user intervention reveals the meaning of the concept of "Internet of Things (IoT)". Accordingly, the introduction of IoT technology into the financial sector of the economy has created opportunities for collecting data about users and their behavior and allowed financial intermediaries to adapt to the needs of consumers of financial services [12]. For example, banking institutions can use data from monitoring the activity of banking users to understand what financial products they need and to form appropriate personalized offers of such services.

Machine Learning is a technology that allows software systems to learn independently based on the use of large amounts of data and independently select optimal solutions in the process of work. The most significant strengths of using this technology for financial institutions are process automation, improving the accuracy and speed of data analysis, the ability to reduce labor costs and attract new customers and, as a result, increase operational efficiency.

One of the most promising technologies in the financial sector of the economy is artificial intelligence, the use of which by financial intermediaries can contribute to improving the quality of customer service, reducing decision-making time and minimizing / neutralizing / optimizing both financial and non-financial risks.

In particular, with the help of data analytics and machine learning tools, it is possible to increase the accuracy of forecasting market trends. These digital technologies have found practical application in electronic payments, banking applications and online banking, in financial data analysis, in making decisions by financial institutions regarding lending and investment, in building algorithms and risk assessment models, etc. In particular, electronic payments allow transferring money between different accounts and users online, facilitating transactions, reducing risks and making the money transfer process faster and more efficient [13].

Banking applications and online banking allow customers to use communication devices – mobile devices or computers, and with an Internet connection, to carry out payment, settlement and other operations at any time from any location, which makes the banking process more convenient and efficient for consumers of financial services and reduces the costs of financial institutions for maintaining physical branches.

Financial institutions now owe the use of blockchain to ensuring the security and reliability of transactions and operations with cryptocurrencies, by storing data in distributed networks, storing and processing confidential data and other confidential customer data.

The use of digital technologies allows financial institutions to analyze large volumes of data and obtain valuable information about the main trends, events and processes in the financial and other spheres, which helps owners and managers of financial institutions make better decisions regarding investment, lending and other financial transactions. Given the unconditional advantages of these technologies, it is advisable for financial institutions to foresee their implementation and application in the development and implementation of tactical and strategic development plans [14].

The introduction and use of innovative digital technologies by financial institutions may be accompanied by the following risks:

- the risk of unequal access to financial services for certain groups of the population (elderly people, people with disabilities and other categories), which can lead to inequality in access to financial services;
- technical and technological risks – caused by the failure of equipment or software, which can suspend the operation of the financial institution's system and negatively affect customer service and reputation;
- legal risks as a result of a violation of data confidentiality and intellectual property rights can cause significant financial, reputational and other losses for the financial institution. And changes in regulatory and legal support can lead to changes in the activities of the financial institution and create a high level of uncertainty about its prospects;
- financial risks – which, among other things, are caused by insufficient qualifications of specialists - developers of digital technologies, the corresponding disregard for risk-forming factors when building algorithms, and other factors, can negatively affect financial indicators;

- criminogenic risks may arise as a result of the risk of leakage of financial information (client data, money and transaction information, etc.), personal data of clients and their use for illegal purposes;

- the risk of job loss is that the introduction of digital technologies may lead to the automation of more processes and cause a decrease in the need for employees, and, consequently, to a reduction in staff, which may lead to staff rejection of innovations and an inadequate reaction to new technologies;

- the risk of technology dependence associated with the use of digital technologies may become an object of dependence for certain groups of users and negatively affect their psychological state and physical health.

The implementation of digital technologies by financial institutions may be accompanied by significant risks, which certainly requires further scientific research, but their use also has significant promising consequences, to which we consider it appropriate to attribute the following:

- increased efficiency and productivity due to process automation, reduced data processing time and increased speed of operations, improved customer service quality, reduced errors related to the human factor, reduced transaction costs, including through the introduction of electronic document management, costs for data storage and processing, etc.;

- expanding the range of opportunities for customers due to convenience and online accessibility to various financial products and services, which contributes to increasing their satisfaction and loyalty to the financial institution;

- development of new products and services through the use of digital technologies, access to new markets and customers, in particular due to the possibility of remote transactions and attracting customers from different regions can lead to an increase in the volume of transactions and profits and an increase in the competitiveness of financial institutions and the development of the financial market in general;

- the use of digital innovations allows financial institutions to increase the level of personalization of services and ensure better satisfaction of customer needs; – improving analytics and decision-making through fast and accurate data analysis, which will allow for more informed decisions and minimize / optimize risks.

Conclusions. The introduction of digital innovative technologies into the activities of financial institutions can be an important factor in increasing their efficiency and competitiveness, ensuring wider accessibility and reducing the cost of financial services. However, it is necessary to take into account the risks and take the necessary measures to ensure economic security and data confidentiality.

Digital financial services are significantly different from traditional financial services. Based on modern digital technologies, they are significantly different in their transformative significance and role in shaping new approaches to financial interaction between people, businesses and the state.

Digital financial services represent a combination of key characteristics of digital, financial and traditional services, products and services provided by fintech companies as a result of the synergy of business models of the digital economy, network and information and communication technologies and the corresponding development of

socio-economic relations within the globalized world and the processes of forming an information society.

Література:

1. Корнеєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. Т. 6. № 59. С. 11–23.
2. Дубина М. В., Козляченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (19). С. 21–32.
3. Заруцька О. П., Губа М. О., Волошко К. В. Деякі питання розбудови фінансової екосистеми Національним банком України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 3 (69). С. 103–109.
4. Popelo O., Butko M., Revko A., Garafonova O., Rasskazov O. Strategy of the formation and development of an innovative agroindustrial cluster of the region in a context of decentralization of the authoritative powers. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 2 (37). С. 219–230.
5. Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 59–65.
6. Демчишак Н. Б., Гудима Р. П. Розвиток фінтеху в Україні та світі на основі використання технологій блокчейну і штучного інтелекту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8948>. (дата звернення: 10.02.2025)
7. Борисюк О. В. Нові продукти фінансового ринку в умовах цифрової економіки. Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища: тези Інтернет-конференції (15 листопада). Житомир, 2018. С. 82–84.
8. Петрук О. М., Бурцев Я. І., Защипас С. М., Попов О. Г. Фінтех як поняття функціональної економічної науки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. № 3(53). С. 48–53.
9. Унінець-Ходаківська В. П. Цифрова трансформація ринку фінансових послуг в контексті розвитку fintech-індустрії. *Наукові перспективи*. 2022. № 10 (28). С. 208–218.
10. Фролова Т. О. Трансформація фінансових послуг під впливом глобальної діджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 123–133.
11. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81.
12. Bellini F., Vassalli F. On the state-of-the-art of FinTech world and the initial approach of central banks. *Journal of Financial*. 2022. Vol. 3. Is. 2. P. 113–132.
13. Cashless-розрахунки в Україні стабільно зростають [Електронний ресурс]. *НБУ*. 2022. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/cashless-rozrahunkiv-ukrayini-stabilno-zrostayut> (дата звернення: 12.06.2025).
14. Могилевська О. Ю., Слободяник А. М., Сідак І. В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний*

References:

1. Kornieiev, V., Zabchuk, H., Ivashchuk, O., Vynnyk, T., Rudan, V. (2024). Comparative analysis of bank lending to Ukrainian enterprises under war conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 6(59), pp. 11–23. [in Ukrainian].
2. Dubyna, M. V., Kozliachenko, O. M. (2024). Conceptual aspects of studying the essence of digitalization and its role in the development of modern society. *Problems and Prospects of Economics and Management*, no. 3(19), pp. 21–32. [in Ukrainian].
3. Zarutska, O. P., Huba, M. O., Voloshko, K. V. (2020). Some issues of financial ecosystem development by the National Bank of Ukraine. *Scientific View: Economics and Management*, no. 3(69), pp. 103–109. [in Ukrainian].
4. Popelo, O., Butko, M., Revko, A., Garafonova, O., Rasskazov, O. (2021). Strategy of the formation and development of an innovative agroindustrial cluster of the region in a context of decentralization of the authoritative powers. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 2(37), pp. 219–230.
5. Balytska, M. V., Brovenko, K. S. (2021). Financial technologies as a driver of financial markets development. *Investments: Practice and Experience*, no. 9, pp. 59–65. [in Ukrainian].
6. Demchyshak, N. B., Hudyma, R. P. (2021). Development of fintech in Ukraine and the world based on the use of blockchain and artificial intelligence technologies. *Efficient Economy*, no. 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8948> [in Ukrainian].
7. Borysiuk, O. V. (2018). New financial market products in the digital economy. *Development of financial relations of business entities in a dynamic external environment: Proceedings of the Internet conference (November 15)* (pp. 82–84). Zhytomyr. [in Ukrainian].
8. Petruk O. M., Burtsev Ya. I., Zashchypas S. M., Popov O. G. (2023). Fintech as a concept of functional economic science. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, no. 3(53), pp. 48–53. [in Ukrainian].
9. Uninets-Khodakivska V. P. (2022). Digital transformation of the financial services market in the context of the development of the fintech industry. *Scientific Perspectives*, no. 10 (28), pp. 208–218. [in Ukrainian].
10. Frolova T. O. (2021). Transformation of financial services under the influence of global digitalization. *Economics and management organization*, no. 1 (41), pp. 123–133. [in Ukrainian].
11. Mishchenko V. I. (2022). Strategic management of the processes of digital transformation of the economy. *Economy of Ukraine*, no. 1, pp. 67–81. [in Ukrainian].
12. Bellini F., Vassalli F. (2022). On the state-of-the-art of FinTech world and the initial approach of central banks. *Journal of Financial*, vol. 3, is. 2, pp. 113–132. [in Ukrainian].
13. Cashless payments in Ukraine are growing steadily. NBU. (2022) Available at <https://bank.gov.ua/ua/news/all/cashless-rozrahunkiv-ukrayini-stabilno-zrostayut> [in Ukrainian].

14. Mogilevska O. Yu., Slobodanyk A. M., Sidak I. V. (2023). The impact of artificial intelligence on the Ukrainian and international economy. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 1, Available at <https://www.journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/49/46> [in Ukrainian].

Annotation

Ulyanych Y. V., Ulyanych K. F., Husar B. S., Makarchuk V. V., Makarchuk V. V.
Use of digital technologies by financial institutions

The article discusses the development of the global financial system based on the use of digital technologies. Digital technologies are a key element of digital transformation, which uses them to improve financial, investment and risk management processes, interaction with clients and establish feedback with consumers and increase the efficiency of activities. These technologies cover a wide range of tools, including computers, smartphones, tablets, cloud technologies, artificial intelligence, machine learning, augmented and virtual reality and many others.

It has been established that the current stage of digital transformation of the financial sector is characterized by a rapid increase in the use of digital technologies and the provision of financial services in digital format, which increases the need for the development and use of new supervisory and regulatory mechanisms and technologies. The use of digital technologies allows financial institutions to analyze large amounts of data and obtain valuable information about the main trends, events and processes in the financial and other spheres, which helps owners and managers of financial institutions make better decisions regarding investment, lending and other financial transactions. Given the undeniable advantages of these technologies, it is advisable for financial institutions to provide for their implementation and use when developing and implementing tactical and strategic development plans.

The introduction of digital innovative technologies into the activities of financial institutions can be an important factor in increasing their efficiency and competitiveness, ensuring wider accessibility and reducing the cost of financial services. However, it is necessary to take into account the risks and take the necessary measures to ensure economic security and data confidentiality.

Digital financial services are significantly different from traditional financial services. Based on modern digital technologies, they are significantly different in their transformative significance and role in shaping new approaches to financial interaction between people, businesses and the state. Digital financial services represent a combination of key characteristics of digital, financial and traditional services, products and services provided by fintech companies as a result of the synergy of business models of the digital economy, network and information and communication technologies and the corresponding development of socio-economic relations within the globalized world and the processes of forming an information society.

Key words: financial sector, financial product, digitalization, financial service, economic efficiency, risk, innovation.

КОНКУРЕНЦІЯ У СТРАХУВАННІ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЙ СУТНОСТІ СТРАХУВАННЯ

П. К. БЕЧКО, кандидат економічних наук

О. А. НЕПОЧАТЕНКО, кандидат економічних наук

О. В. ПОНОМАРЕНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті здійснено систематизацію теоретико-методологічних підходів до визначення конкуренції на страховому ринку з урахуванням багатогранної сутності страхування. Узагальнено основні економічні, інституційні та соціальні концепції, що розкривають природу страхових відносин, а також проаналізовано підходи, які мають вплив на розуміння форм та механізмів конкуренції у страхуванні. Особливу увагу приділено відмінностям між внутрішньогалузевою та міжринковою конкуренцією, а також її проявам у межах класичних та інноваційних видів страхових продуктів. Встановлено, що адекватна оцінка конкурентного середовища у страховій сфері неможлива без урахування теоретичних моделей, які відображають еволюцію функцій страхування у сучасній економіці. Обґрунтовано необхідність подальших досліджень щодо інтеграції конкурентної політики із завданнями фінансової стабільності та споживчого захисту на страховому ринку.

Ключові слова: страхування; конкуренція; страховий ринок; економічна сутність страхування; інституційний підхід; міжринкова конкуренція; функції страхування; конкурентне середовище; теоретичні концепції; фінансова стабільність.

Постановка проблеми. За сучасних умов розвитку страхового ринку проблема конкуренції набуває нових контекстів, зумовлених цифровою трансформацією, зростанням міжсекторальної взаємодії та ускладненням структури страхових продуктів. Традиційне розуміння конкуренції як боротьби між окремими страховими компаніями за частку ринку поступово трансформується у напрямі міжринкової та екосистемної конкуренції, що виходить за межі класичної галузевої парадигми. Водночас концептуальні підходи до визначення сутності страхування залишаються неоднорідними, що ускладнює системну оцінку конкурентного середовища. Багатомірна природа страхування як фінансового інструменту, інституту соціального захисту та специфічного виду послуги зумовлює необхідність розгляду конкуренції крізь призму різних теоретико-методологічних основ. Відсутність єдності у тлумаченні сутності страхування призводить до суперечностей у визначенні об'єктів і форм конкуренції, методів її вимірювання та регуляторних підходів.

Це зумовлює актуальність комплексного дослідження проблеми конкуренції у страховій сфері з урахуванням її сутнісних характеристик.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика конкуренції у страхуванні є предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, проте її осмислення значною мірою залежить від теоретичного підходу до трактування сутності самого страхування. У вітчизняній науковій літературі сформувалися кілька основних концептуальних підходів до розуміння сутності страхування. Згідно з позицією Сосновської О. О. [1], страхування розглядається як форма розподілу майбутніх витрат між широким колом осіб, що створює основу для формування конкуренції на основі якості компенсації ризиків. Попова Л. В. [2], опираючись на ризик-менеджментову парадигму, тлумачить страхування як елемент системи управління ризиками з відповідними формами міжринкової конкуренції за вибір оптимальних управлінських рішень у сфері ризиків. Інституційний підхід, детально опрацьований у працях Гаманкової О. О. та Зайченка К. С. [3, 4], дозволяє аналізувати конкуренцію не лише як процес суперництва між компаніями, а як боротьбу між різними ринковими інституціями за зменшення трансакційних витрат у наданні страхових послуг. Зокрема, розглядається явище «канальної конкуренції» — суперництво між каналами реалізації страхових продуктів (агенти, брокери, цифрові платформи), що набуває особливої ваги в умовах цифровізації.

Зарубіжні автори, такі як F. Cummins, E. Biener & M. Eling [5] досліджують конкуренцію у страхуванні з позицій ринкової структури, аналізуючи вплив технологічної інноваційності та поведінки споживачів на зміну конкурентних бар'єрів. Поряд із цим, сучасні дослідження звертають увагу на роль цифрових платформ, embedded insurance і міжгалузевої конкуренції, зокрема з боку фінтех-та телеком-компаній. Такі джерела як OECD Insurance Market Trends також відзначають посилення впливу регуляторного середовища на моделі конкуренції, включаючи екосистемні підходи до формування страхових послуг.

Незважаючи на значну кількість робіт, відсутня єдина класифікація форм конкуренції, що враховує поліфункціональну природу страхування та її інституційну обумовленість. Таким чином, дослідження конкурентних процесів на страховому ринку потребує подальшої теоретичної інтеграції економічних, правових та соціологічних підходів.

Методика досліджень. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, інституційного та порівняльного підходів. У процесі роботи застосовано методи логіко-теоретичного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, контент-аналізу наукових джерел, а також елементи порівняльного аналізу практик конкурентної взаємодії на страховому ринку в контексті різних теорій сутності страхування. Такий підхід дозволив розглянути конкуренцію як багатовимірне явище, що залежить від економічної, інституційної та поведінкової природи страхових відносин.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні особливостей конкуренції у сфері страхування з урахуванням різних підходів до визначення сутності страхування, а також у виявленні зв'язку між теоретичними

концепціями страхових відносин та формами прояву конкуренції на сучасному страховому ринку.

Результати досліджень. Конкуренція є невід'ємним елементом функціонування страхового ринку в Україні. В той же час, її визначення залежить від базових постулатів щодо страхування та страхової справи. Не заперечуючи загальноновизнане визначення конкуренції на страховому ринку як «суперництво страхових компаній за залучення страхувальників» пріоритетним є визначення механізмів, через які відбувається конкуренція страхових компаній. За сучасних умов на страховому ринку сформульовані ключові підходи, які дають роз'яснення економічного сенсу страхування та процесів його здійснення: «страхування як забезпечення», «страхування як метод управління ризиками», «страхування через фонди», «страхування як економічна категорія», «страхування як угода», «страхування через страховий захист» та «теорія інституційного розвитку страхового ринку».

Відповідно до теоретичних підходів щодо визначення категорії «страхування» також існує проблема щодо визначення сутності категорії «конкуренція у страхуванні». Організаційно-економічний підхід щодо сутності категорії «страхування як забезпечення» розглядає його як спосіб забезпечення потреб страхувальника щодо компенсації заподіяної шкоди, та збереження рівня життя. Так, О. О. Сосновська визначає страхування як форму розподілу між великою кількістю осіб майбутньої, невідомої та випадкової потреби [1]. В основі цієї теорії є численні та більш ранні компенсаційні теорії страхування («страхування збитків», «страхування шкоди» та деякі інші). Досліджуваний принцип визначення страхування дає змогу сформулювати конкуренцію як конкурентну боротьбу страхових компаній за страхувальників внаслідок надання їм найкращих умов забезпечення їх потреб.

Конкуренція на страховому ринку, зазвичай, може бути класифікована як цінова та нецінова конкуренція. Поширеним трактуванням страхування як забезпечення цінової конкуренції проявляється у вигляді надання страхувальнику більшого обсягу забезпечення за грошову одиницю оплати, застосовуючи нижчий страховий тариф. Як зазначає Т. Щербакова за останній час посилення цінової конкуренції на вітчизняному ринку страхових послуг, проявляється у вигляді демпінгової політики, що призвело до фінансової нестійкості багатьох страхових компаній, що унеможливило своєчасну виплату страхових відшкодувань (забезпечень) [2]. З огляду на таке твердження варто акцентувати увагу на те, що цінова конкуренція у страхуванні вкрай обмежена, оскільки між страховими преміями та страховими виплатами повинен дотримуватися принцип економічної рівності за рівних умов.

Нецінова конкуренція на страховому ринку передбачає конкурентну боротьбу за клієнта за допомогою нецінових складових страхових послуг (програмна конкуренція), і за допомогою системи обслуговування страхувальників (споживча конкуренція). До нецінових чинників конкуренції варто віднести: наповненість страхових програм ризиками, перелік страхових випадків та винятків з них; опційні додаткові програми з різних видів страхування; бонуси та знижки. Також як нецінову конкуренцію на ринку

страхових послуг доцільно виокремити споживчу конкуренцію, як боротьбу за клієнта за рахунок його найкращого обслуговування. До споживчої нецінової конкуренції варто віднести наявність телефонного центру обслуговування прикріплених осіб; наявність альтернатив у виборі окремих компонентів програм страхування; обслуговування у процесі дії угоди (наявність адміністративного куратора тощо); сервісні складові процесу обслуговування.

В межах досліджуваного підходу перераховані складові нецінової конкуренції стосуються питань врегулювання завданих збитків, а також процесу виплат. Організаційно-економічний підхід до страхування як до страхового захисту пропонує максимально наближене до практичної діяльності трактування сутності «страхування» що має юридичну характеристику до концепції «страхування як угоди».

За такого підходу, сутність страхування полягає у наданні страховиком страхувальнику (застрахованій особі) страхового захисту, який є «забезпеченим юридичним зобов'язанням потенційною готовністю страховика надати страхувальнику (застрахованій особі) у разі настання страхового випадку матеріальне забезпечення у формі страхових та інших передбачених страхуванням виплат» [3]. З огляду на таке трактування сутність «конкуренція» у страхуванні доцільно було б сформулювати як конкурентна боротьба страхових компаній за страхувальника з використанням страхових платежів (цінова конкуренція), обсяг та якість страхового захисту (нецінова конкуренція).

Організаційно-економічний підхід щодо страхування як механізму планування ризик-менеджменту на вітчизняному страховому ринку сформульовано Л. В. Поповою, яка зазначає, що «страхування передбачає передачу ризику та пов'язаних з ним збитків від суб'єкта ризик менеджменту іншій особі, якою виступає спеціально створена для цих цілей страхова компанія. При цьому автор зазначає, що «юридично така «передача ризику» може бути здійснена на підставі угоди або передбачена законом» [4]. Таке твердження не повною мірою відповідає вимогам внаслідок не опрацювання механізму передачі ризику. З позицій ризик-менеджменту страхування трактують як метод фіксації мінімальних збитків за ризиком (сплачена страхова премія) у межах відповідальності, прийнятої від спеціально створених для цих цілей компаній (страховиком). Варто зауважити, що термін «передача ризику» має образне значення коли здійснюється передача прав (обов'язків) на компенсацію можливих збитків при реалізації ризику. У межах підходу до страхування як механізму ризик-менеджменту конкуренція може бути розглянута як конкурентна боротьба страхових компаній за страхувальників через надання кращих умов компенсації від можливої шкоди від реалізації ризику або проявів його можливостей. Дослідження страхування як механізму ризик-менеджменту лежить в основі такого феномена, властивого страховому ринку, як міжринкова конкуренція.

Підхід до страхування як до спеціалізованих фондів визначає сутність страхування як формування за рахунок внесків страхувальників страхового фонду, що використовується для відшкодування шкоди страхувальникам, які приймають участь у страхуванні. Створення фонду може здійснюватися

страхувальником особисто з використанням власних фінансових ресурсів. У межах цього підходу конкуренція визначається як конкурентна боротьба страхових компаній за страхувальників внаслідок надання їм найкращих умов при створенні страхових фондів. За таких умов виражена цінова конкуренція, оскільки відмінності можуть стосуватись «вкладу» зацікавлених страхувальників до страхового фонду. Нецінова конкуренція має другорядне значення, оскільки проявляється в особливостях відшкодування шкоди страхувальникам, які приймають участь у формуванні страхового фонду.

Міжринкова конкуренція у межах страхування як страхових фондів пов'язані з суб'єктами, з урахуванням яких створюються фонди – фізична особа (самострахування), некомерційна установа та комерційні установи (страхові компанії). В результаті проведеного дослідження сутності категорії «страхування як економічної категорії» потрібно використовувати комплексний підхід, що характеризується перерозподільними відносинами, присутністю страхового ризику, тобто. ризику, який може бути прийнятий при страхуванні, формуванням страхової спільноти з переліку страхувальників та страховиків, поєднанням індивідуальних та групових страхових інтересів, солідарною відповідальністю всіх страхувальників за шкоду, перерозподілом шкоди у просторі та часі, повернення страхових платежів та самоокупність страхової діяльності [5].

Оскільки трактування страхування як економічної категорії включає елементи різних підходів, варто відзначити, що конкуренція - це конкурентна боротьба страхових компаній за страхувальників при наданні кращих умов формування страхової спільноти, умов щодо перерозподілу збитків, повернення страхових платежів та кращих показників страхової діяльності.

Дослідження інституційного розвитку вітчизняного страхового ринку базується на визначенні інституційної структури страхового ринку, під яким розуміються «соціально-політичні, організаційно-економічні та правові норми, які слугують базою для створення, просування та споживання страхових послуг на основі контрактів – угоди страхування, а також сукупність установ, які професійно займаються страховою діяльністю, або її регулюванням [6]. З огляду на це, інституційна структура включає: інституції страхового ринку (договір страхування, звичаї ділового обороту, страхову культуру, захист прав страхувальників); інституційне середовище страхового ринку (страхове право, громадське сприйняття страхування – система традицій); інституційний устрій страхового ринку (державне регулювання та страховий нагляд, саморегульовані установи, товариства страхувальників, гарантійні фонди); економічні установи страхового ринку, страхові компанії.

Страховий ринок відповідно до інституційної теорії характеризується як сукупність інституцій та відповідних їм механізмів, які діють з метою зниження трансакційних витрат, обмежуючи поведінку агентів у процесі створення та купівлі-продажу страхових послуг. У межах інституційної теорії страхового ринку конкуренція може бути визначено як конкурентна боротьба економічних агентів щодо реалізації інституцій та їх механізмів, що впливають на зниження трансакційних витрат економічних агентів. Тобто термін «конкуренція»

застосовується в межах інституційної теорії страхового ринку. При цьому страхувальник вибере ту страхову компанію яка має найменші трансакційні витрати.

В процесі проведеного дослідження акцентовано увагу на «канальну конкуренцію», тобто конкурентну боротьбу при укладанні угод страхування які укладаються через різні канали продаж страхових послуг. При цьому більш конкурентоспроможними є умови за угодами страхування з найнижчими трансакційними витратами.

Важливе значення при дослідженні цієї проблеми має визначення сутності міжринкової конкуренції. Теорія інституційного розвитку страхового ринку засвідчує що міжринкова конкуренція є конкурентною боротьбою страхових компаній за страхувальників через пропозицію досягнення необхідного результату з нижчими трансакційними витратами. Зведена інформація щодо різного наповнення поняття «конкуренція» в залежності від теорії страхування наведена у (табл. 1). Конкуренція на страховому ринку була класифікована на дві великі групи: ринкова та міжринкова конкуренція. Окремого пояснення потребує феномен міжринкової конкуренції у страхуванні.

Як зазначає К. С. Зайченко [7], нині на ринку страхових послуг у традиційних видах страхування конкуренція розвивається за такими напрямками, як: пропозиція різноманітних страхових продуктів, що дозволяють варіацію різних комбінацій страхових ризиків на користь страхувальників; зниження страхових тарифів у порівнянні з іншими страховими компаніями завдяки скороченню витрат на ведення справи; покращення якості надання страхових послуг та після продажного обслуговування страхувальників у межах питань, врегулювання збитків та рішення страхових спорів. В цілому міжринкова (міжгалузева) конкуренція може бути визначена як процес конкурентної боротьби страхових компаній з іншими (нестраховими) компаніями, які не є суб'єктами страхового ринку, за споживача страхових чи подібних за споживчими властивостями нестрахових послуг.

Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності страхування засвідчує, що конкуренція у страховому секторі набуває різних форм залежно від того, як інтерпретується природа страхових відносин. У межах кожної концепції – від забезпечувальної та економічної до інституційної та правової – зміст і механізми конкурентної взаємодії трансформуються відповідно до домінуючих функцій страхування.

Зокрема, в рамках підходу до страхування як форми забезпечення або компенсації ризиків конкуренція фокусується на якості обслуговування, широті покриття й здатності задовольнити базові потреби споживача. Концепція страхування як елементу ризик-менеджменту розширює межі конкуренції за рахунок залучення альтернативних інструментів управління ризиками з суміжних секторів. У свою чергу, інституційний підхід зосереджується не лише на конкуренції між страховими компаніями, а й між інституціями різного типу (державні фонди, СРО, цифрові платформи) за рахунок оптимізації трансакційних витрат та ефективності взаємодії з клієнтами.

Табл. 1. Типологія форм конкуренції у страхуванні відповідно до теоретичних підходів до його сутності

Теоретичний підхід до сутності страхування	Тип конкуренції	Характеристика конкурентної взаємодії
Страхування як забезпечення потреб	Ринкова конкуренція	Боротьба за страхувальника шляхом надання найкращих умов задоволення базових потреб
	Міжринкова (продуктова) конкуренція	Конкуренція між різними галузями за страхувальника через розширення спектру послуг
Страхування як механізм управління ризиками	Ринкова конкуренція	Змагання між страховиками за найкращі умови компенсації шкоди або використання можливостей ризику
	Міжринкова конкуренція (управлінська)	Конкуренція між альтернативними інструментами ризик-менеджменту
Страхування як система страхових фондів	Ринкова конкуренція	Змагання за страхувальника через найкращі умови формування та використання страхових фондів
	Міжринкова конкуренція (структурна)	Суперництво між суб'єктами формування страхових фондів (страховики, державні органи, асоціації)
Страхування як економічна категорія	Ринкова конкуренція	Конкуренція за найефективніші умови участі у страховій спільноті, перерозподілу ризиків і повернення платежів
Страхування як правова угода	Ринкова конкуренція	Змагання за страхувальника через найвигідніші договірні умови (тариф, обсяг, швидкість відшкодування)
Страхування як страховий захист	Ринкова конкуренція	Конкуренція за співвідношенням ціни (тарифу) та якості страхового покриття (обсяг, сервіс)
Інституційна теорія страхування	Ринкова конкуренція	Змагання інститутів одного типу (наприклад, комерційні страховики) за рахунок зниження трансакційних витрат
	Міжринкова конкуренція (інституційна)	Конкуренція між різними типами інституцій (страховики, державні фонди, платформи) за рахунок ефективності взаємодії з клієнтом

Примітка. *Сформовано авторами на основі [4–9].

Отже, конкурентне середовище в страхуванні є багатовимірним утворенням, структура якого визначається теоретичною моделлю страхування, характером продукту, типом інституційної архітектури та рівнем економічного розвитку. Це підкреслює важливість інтеграції теоретичних знань у практику регулювання та стратегічного управління на страховому ринку.

Причинами міжринкової конкуренції на страховому ринку є: загальні та приватні. Інтерпретація загальних причин виникнення міжринкової конкуренції пов'язана з теорією ризику та ризик-менеджменту, у межах якої страхування є механізмом управління ризиками. Зазвичай, виокремлюють наступні ключові стратегічні механізми управління ризиками: ухилення, приймання ризику на страхову компанію, локалізація, та компенсація. Теорія ризик-менеджменту щодо виникнення міжринкової конкуренції на страховому ринку свідчить, що наслідком альтернативи вибору різних механізмів ризик-менеджменту є управління одним ризиком.

Недостатній розвиток фінансової культури потенційних страхувальників, в першу чергу, володіння інформацією про властивості, конкурентні переваги і недоліки послуг різних видів страхування, призводить до змішування споживчих властивостей різних фінансових і нефінансових послуг. Наприклад, порівняння програм накопичувального страхування життя з банківськими депозитами за критерієм прибутковості без урахування ризикової складової.

Міжринкова конкуренція на страховому ринку може розглядатися як комплексне явище, що складається із двох різнорідних груп. Першу групу міжринкової конкуренції складає конкуренція, яка розглядається як вибір між різними інструментами управління ризиками (міжринкова конкуренція, заснована на розгляді альтернативних управлінських рішень). До цієї групи міжринкової конкуренції можуть бути віднесені: конкуренція між різними видами страхування та створення фондів (резервів) на підприємстві чи групі підприємств, у тому числі створення гарантійних. До другої групи міжринкової конкуренції належить конкуренція між страховими та нестраховими послугами, подібними за споживчими властивостями (рис. 1).

Результати проведених досліджень демонструють, що окрему роль у виникненні міжринкової конкуренції відіграють приватні чинники – насамперед, недостатній рівень фінансової культури споживачів, що спричиняє змішування критеріїв оцінки страхових та нестрахових послуг. Водночас загальні, концептуальні причини, такі як трактування страхування як інструменту ризик-менеджменту, створюють аналітичну основу для розуміння природи конкурентних взаємодій між різними ринками. Отже, міжринкова конкуренція в сфері страхування є не лише економічним, а й когнітивним феноменом, що формується на перетині управлінських стратегій і споживчої поведінки.

Вплив міжринкової конкуренції на страховий ринок може бути оцінено на макроекономічному та мікроекономічному рівнях. На макроекономічному, тобто ринковому рівні, позитивний вплив міжринкової конкуренції на страховий ринок аналогічно впливу ринкової конкуренції (в умовах досконалого ринку міжринкова конкуренція призводить до найбільш ефективного розподілу коштів

страхувальників та споживачів інших послуг, щоб максимально задовольнити їх потреби (за цінами, обсягом, якістю та іншими характеристиками).



Рис. 1. Структура між ринкової конкуренції на страховому ринку

*Примітка.*Побудовано авторами*

Також міжринкова конкуренція сприяє розподілу ресурсів страховикам із найменшими витратами ведення справ, зокрема і прибутком. Ще одним позитивним ефектом міжринкової конкуренції є виникнення нових сегментів ринку страхування, що пов'язано зі специфікою прояву міжринкової конкуренції, що проявляється не лише у можливостях «входу інших компаній на страховий ринок», але й із «входом страховиків на суміжні ринки». Також до позитивних макроефектів міжринкової конкуренції варто віднести функцію «незалежного контрольного органу», яку виконують страхувальники у процесі прийняття рішення при виборі страхової компанії чи конкурента із суміжного ринку.

Негативний вплив міжринкової конкуренції на страховий ринок проявляється зниженням темпів приросту та стагнацією окремих сегментів страхового ринку; зниженням якості страхових послуг, негативний іміджевий вплив суміжних ринків на мікроекономічному рівні, тобто на рівні страхової компанії. В той же час, позитивний вплив міжринкової конкуренції проявляється в можливості отримання нового сегменту страхувальників із суміжного ринку,

виникненні необхідності оптимізації процесу надання послуг, програм страхування та інших складових зокрема мотивації до більш ефективної діяльності, можливості аналізу досвіду взаємодії компаній із суміжних ринків зі споживачем, формування пропозиції, рівня обслуговування.

До негативного впливу міжринкової конкуренції на страхові компанії можна віднести зниження обсягів продажів страхових послуг або прибутку при нижчій конкуренції конкурентоспроможності порівняно з послугами компаній із суміжних ринків; виникнення додаткових витрат, необхідні вивчення та подолання міжринкової конкуренції.

Висновки. Проведене дослідження трансформації сутності конкуренції у контексті різних теорій страхування дозволяє сформулювати низку узагальнюючих положень. Конкуренція у страховій сфері переважно інтерпретується як динамічний процес боротьби за страхувальника, а не як структурна характеристика ринку або механізм автоматичного саморегулювання. Це відображає специфіку страхових послуг як складного інституційного продукту, що поєднує елементи фінансового сервісу, соціального захисту та управління ризиками.

Виявлено, що конкуренція у страхуванні реалізується у двох основних формах: внутрішньогалузевій (ринковій) – між страховиками за частку клієнтів, та міжринковій – між страховими компаніями й суб'єктами інших галузей, які пропонують функціонально подібні продукти або інструменти управління ризиками. Також можлива конкуренція між різними типами суб'єктів страхового ринку (наприклад, страховиками та брокерами), яка проявляється у боротьбі між каналами дистрибуції.

Вибір інструментів конкурентної взаємодії зумовлюється теоретичним підходом до сутності страхування. Загалом усі механізми можна згрупувати в цінові (тарифна політика, знижки, розмір премії) та нецінові (якість сервісу, обсяг покриття, технологічні інновації) форми конкуренції. Якщо ринкова конкуренція загалом стимулює розвиток страхового ринку, сприяючи покращенню продуктового наповнення та зростанню рівня клієнтоорієнтованості, то міжринкова конкуренція має подвійний ефект. З одного боку, вона сприяє інноваціям, розширенню вибору для споживача, інтеграції з іншими секторами. З іншого боку – може мати деструктивні наслідки, зокрема змішування споживчих властивостей продуктів, відтік клієнтів до нефінансових сервісів, порушення фінансової рівноваги на страховому ринку. В умовах посилення міжринкової конкуренції постає потреба у розробленні цілісної стратегії регулювання як страхового, так і суміжних ринків, що передбачає інтеграцію конкурентної політики, посилення прозорості, підвищення рівня фінансової грамотності споживачів, а також адаптацію стратегій розвитку страховиків до зміненої конфігурації конкурентного середовища.

Література:

1. Сосновська О. О. Страхування: навчальний посібник. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 328 с.

2. Попова Л. В. Ризик-менеджмент у страхуванні. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2024. 54 с.
3. Гаманкова О. О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика. Київ, 2019. 283 с.
4. Зайченко К. С. Страховий ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку. Приазовський економічний вісник. 2019. № 5(16). Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/48.pdf
5. Cummins J. D. Insurance Markets and Competition in the Digital Era. *Geneva Papers on Risk and Insurance*. 2020. № 45(4). P. 559–563. <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00201-7>
6. Biener C., Eling M. Competition and Consumer Protection in Insurance Markets. *Risk Management and Insurance Review*. 2021. № 45(4). P. 559–563. <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00180-0>
7. Swiss Re Institute. The shifting landscape of insurance competition [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.swissre.com>.
8. EIOPA. Report on Digitalisation and Insurance Sector Competition [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: <https://www.eiopa.europa.eu>.
9. OECD. Insurance Market Trends [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.oecd.org/finance/insurance>.

References:

1. Sosnovska, O. O. (2021). Insurance: Textbook. Kyiv: Kyiv Borys Hrinchenko University. [in Ukrainian].
2. Popova, L. V. (2024). Risk Management in Insurance. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. [in Ukrainian].
3. Hamankova, O. O. (2019). Ukrainian Insurance Services Market: Theory, Methodology, Practice. Kyiv. [in Ukrainian].
4. Zaichenko, K. S. (2019). Insurance Market of Ukraine: Current State and Development Prospects. *Priazov Economic Bulletin*, no. 5(16). Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/48.pdf [in Ukrainian].
5. Cummins, J. D. (2020). Insurance Markets and Competition in the Digital Era. *Geneva Papers on Risk and Insurance*, no. 45(4), pp. 559–563. <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00201-7>
6. Biener, C., Eling, M. (2021). Competition and Consumer Protection in Insurance Markets. *Risk Management and Insurance Review*, no. 45(4), pp. 559–563. <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00180-0>
7. Swiss Re Institute. (2022). The Shifting Landscape of Insurance Competition [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.swissre.com>
8. EIOPA. (2023). Report on Digitalisation and Insurance Sector Competition [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.eiopa.europa.eu>
9. OECD. (2022). Insurance Market Trends [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.oecd.org/finance/insurance>

Annotation

Bechko P. K., Nepochatenko O. A., Ponomarenko O. V.

Competition in Insurance in the Context of Theories of the Essence of Insurance

The article explores the phenomenon of competition in the insurance market through the prism of various theoretical approaches to the essence of insurance. The study is grounded in the premise that insurance is a complex and multifaceted institution whose economic, legal, and social interpretations influence the mechanisms and forms of competitive behavior among market participants. The research systematizes the main scientific approaches to defining the nature of insurance—as a means of risk management, financial protection, economic redistribution, and institutional arrangement—and demonstrates how each of them shapes the typology and structure of competition.

The research emphasizes that, unlike general economic markets, competition in insurance is predominantly processual in nature and is primarily manifested as a struggle for policyholders rather than as a static market condition. The authors differentiate between two major forms of competition in insurance: intra-industry (market-based) and inter-industry (cross-sectoral). Particular attention is paid to inter-market competition, which arises either as an alternative choice between different risk management tools or due to the substitution effect among financial services with similar consumer characteristics.

The paper also identifies price and non-price mechanisms of competition and assesses their prevalence depending on the theoretical model underlying insurance activities. It is concluded that inter-market competition, unlike market-based competition, may have both positive and negative implications for the development of the insurance sector. The negative effects, especially in terms of regulatory asymmetries and consumer misperception, highlight the need to adapt strategic and policy responses within insurance markets. The findings contribute to the conceptual refinement of competition in the context of institutional evolution and offer a basis for further research on competition policy and market architecture in insurance.

Key words: *insurance; competition; insurance market; economic essence of insurance; institutional approach; inter-market competition; insurance functions; competitive environment; theoretical concepts; financial stability*

THE IMPACT OF SOCIALLY ORIENTED MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

O. V. ZHARUN, *PhD in Economics*

S. Yu. SOKOLIYUK, *Doctor of Economics*

N. O. BLENDА, *PhD in Economics*

M. A. KOROTIEIEV, *PhD in Economics*

R. F. ZHARUN, *Doctoral student (educational and scientific level of higher education)*

V. I. ULANCHUK, *Doctoral student (educational and scientific level of higher education)*

Uman National University

У статті висвітлено необхідність формування соціально-орієнтованого менеджменту в умовах трансформації економіки України. Охарактеризовано основні чинники, що спонукають до переорієнтування системи менеджменту на соціальні аспекти. Розглянуто принципи соціальної відповідальності як важливого складника соціально-орієнтованого менеджменту і роль організаційної культури в становленні соціального менеджменту.

Ключові слова: *соціально-орієнтований менеджмент, соціальна відповідальність, соціальні технології, соціальне партнерство, організаційна культура.*

Problem statement. In the context of economic transformation, not only adaptation processes and adaptation to changing market conditions are important, but also the technology for updating the entire socio-economic system and its constituent elements. Reforming and modernizing the management system and bringing it in line with the current requirements of the time is extremely urgent, as a market economy needs new management technologies that will facilitate the efficient operation of all business entities. The crisis can be overcome through a radical change in the management system, its transition to a new quality and social standards. Within the framework of this issue, scientific research is being conducted on important aspects of social management, in particular: the content of innovative crisis management, motivational capabilities of social management, organizational culture, social responsibility, etc. The results of these searches are not yet fully conceptualized and do not have a coherent system. Many issues in the field of socially-oriented management are debatable and require in-depth theoretical study.

Thus, the absence of a holistic concept of social management, its relevance and innovative content, as well as its great practical value (need) in the context of the crisis socio-economic development of society dictate the need for scientific research on the problems of socially oriented management.

Analysis of the latest research and publications. Analysis of recent research and publications. Scientists such as D. Bukreeva [1], P. Drucker [2], O. Kuzmin [3], N. Pylypenko, O. Karpets [4], F. Kotler [5], E. Nemkovich and O. Ovsyanyuk-

Bernadina actively represent the research aspect of the problems of modern social management in Ukraine. They, along with V. Smal, V. Kokot [6], A. Moki and S. Ogynok [7], significantly contribute to the development of scientific discourse on social economy and social management in both Ukrainian and international studies. These researchers have made a significant contribution to the development of management and social management. Their work improves understanding of the social and organizational aspects of management, as well as the role of management in modern society. However, the impact of social management on development remains to be seen.

The purpose of this article is to analyze the role of social management as a key factor in the development of social entrepreneurship. The study is aimed at identifying methods and tools of social management that contribute to the creation and successful operation of social enterprises.

Research results. The interest in theoretical research and practical implementation of social entrepreneurship in Ukraine has been growing in recent years. Given the need for post-war economic reconstruction in Ukraine, as well as the need to employ the most vulnerable groups of the population, which can rightly be attributed to internally displaced persons, the development of social entrepreneurship is becoming even more relevant. Effective management of any enterprise is a complex job that requires a system of knowledge and continuous improvement of management skills. Managing a social enterprise is even more challenging, as social enterprise managers need to be more professional due to the double workload to achieve competitiveness and successful performance. For a social enterprise to be successful, it must not only be able to organize business as a component of its activities, but also be able to navigate the social component. Social management can be defined as a system of managing social processes and phenomena aimed at achieving social goals through the efficient use of available resources. Unlike traditional management, social management is characterized by a dual purpose – achieving both economic efficiency and social effect.

The key features of social management are:

1. Value orientation – based on social values and ethical principles that prioritize social goals over economic ones.
2. Multi-stakeholder approach – taking into account the interests of various stakeholders: beneficiaries, employees, investors, partners, community, etc.
3. Social impact measurement is the development and application of methods for assessing social performance.
4. Adaptability and innovation – readiness to find non-standard solutions to social problems.
5. Participation – involvement of all stakeholders in the decision-making process.

The theoretical basis for social management is the concepts of social responsibility of business, sustainable development, social capital and social innovation. They form the methodological basis for developing approaches to managing social enterprises. Social entrepreneurship is an entrepreneurial activity aimed at innovative solutions to social problems using business approaches. A key feature of social entrepreneurship is the combination of commercial activities with the

fulfillment of a social mission.

The main characteristics of social entrepreneurship include:

1. Social mission – the primary goal is to create social value, not just profit.
2. Innovation – searching for and implementing new solutions to social problems.
3. Entrepreneurial approach – using business models and market mechanisms to achieve social goals.
4. Financial sustainability – focusing on creating a sustainable business model that allows us not to depend solely on grants and donations.
5. Scalability – the potential to expand social impact.

Current trends in the development of social entrepreneurship include:

1. Globalization of social problems and solutions – dissemination of successful social enterprise models at the international level.
2. Hybridization of organizational forms – the emergence of new organizational and legal forms of social enterprises that combine the characteristics of commercial and non-profit organizations.
3. Development of a support ecosystem – creation of incubators, accelerators, social investment funds, and other institutions that promote the development of social entrepreneurship.
4. Digitalization and technologization is the active use of digital technologies to increase the efficiency of social enterprises and expand their impact.
5. Strengthening the role of social innovations – developing and implementing new solutions to social problems that are more efficient and sustainable.

Social management and social entrepreneurship are closely interrelated and complementary. Social management provides the theoretical and methodological basis for the effective functioning of social enterprises, while social entrepreneurship serves as a practical implementation of the principles of social management.

Key aspects of the relationship include:

1. Strategic planning – social management provides a methodology for developing a social enterprise strategy that balances social and economic goals.
2. Organizational structure – the principles of social management determine the optimal organizational structure for achieving social goals.
3. Human resource management – social management offers approaches to motivating and developing staff in the context of social entrepreneurship.
4. Financial management – social management methods allow for efficient allocation of resources to maximize social impact.
5. Performance evaluation – social management develops tools for measuring and evaluating the social performance of an enterprise [8].

Social management is a key factor in the development of social entrepreneurship, as it helps to solve social problems, ensures the sustainability of the enterprise and strengthens its position in the market. Social companies are rapidly becoming part of the alternative economy. All over the world, social entrepreneurs contribute to social change. They solve important social problems in new market-oriented ways. Social entrepreneurs offer a wide range of solutions for sustainable development through their nonprofit, for-profit, and hybrid enterprises.

Social enterprises can lead disruptive models to address growing social problems when a country's traditional economic systems or market-based solutions fail to provide for the well-being of society. However, social enterprises face many challenges. Financing is the most acute problem for social enterprises. It is a common fact that most social enterprises are unable to secure the necessary start-up capital. Social enterprises often emerge in response to social needs, and the main problem for many of them is the lack of opportunities for development due to insufficient support from the state. Financing is the most acute problem for social enterprises. It is a common fact that most social enterprises are unable to provide the necessary start-up capital. Social enterprises often emerge in response to social needs, and the main problem for many of them is the lack of opportunities to develop due to insufficient state support.

Table 1. Key aspects of social management in the context of social entrepreneurship

Aspects of social management	Main features
Focus on social goals	Determination of the strategic direction of the social enterprise, taking into account the solution of specific social problems.
Resource management	Rational use of resources, including financial, human and material, to achieve social goals and ensure financial sustainability.
Stakeholder engagement	Create partnerships with stakeholders, such as consumers, investors, government, and NGOs, to gain support and resources.
Measuring social impact	Developing systems of metrics and indicators to assess the social impact of the company's activities and improve results.
Innovations	Using innovative approaches and solutions to solve social problems and create new opportunities.
Compliance with regulations and standards	Compliance with the relevant laws, standards and rules governing the activities of the social enterprise and ensuring compliance with social standards.

Social management is an important element of any modern enterprise's strategy. It not only enhances the company's reputation, but also contributes to its financial stability, talent attraction, risk mitigation, and positive impact on society. In a world where consumers and investors increasingly value social responsibility, businesses. It encompasses the ethical, social and environmental aspects of a company's operations, and its importance can be viewed from several key perspectives [9]:

1. Improving reputation: socially responsible practices help to build a positive image of the company, which increases consumer confidence. Consumers are increasingly choosing brands that demonstrate their social responsibility. Companies that actively implement CSR can stand out from the competition by attracting new customers and retaining existing ones.

2. Attracting and retaining talent: socially responsible companies often create better working conditions, which helps to attract and retain qualified employees.

Employees who work for companies with strong social responsibility are usually more motivated and satisfied with their work, which increases productivity.

3. Risk mitigation: Socially responsible management helps to identify and manage potential risks related to ethical and social issues, which can prevent scandals and negative consequences for the company's reputation. Compliance with the law: Integrating CSR into business processes helps businesses comply with legal requirements, reducing the risk of fines and penalties.

4. Increased financial stability: Investments in environmental technologies and efficient use of resources can reduce the company's costs in the long run. Socially responsible management can open up new business opportunities, in particular through participation in sustainable development programs and obtaining financing from socially oriented investors.

5. Sustainable development: Socially responsible management contributes to positive changes in society by supporting initiatives that improve the quality of life, protect the environment and promote social justice. Environmental responsibility: Businesses that implement environmental practices help to conserve natural resources and reduce their negative impact on the environment.

6. Improved relations with stakeholders: socially responsible management promotes open dialogue with communities, customers, suppliers and other stakeholders, which leads to improved relations and cooperation. Investors are increasingly paying attention to the social and environmental aspects of companies' activities, so businesses with a strong CSR strategy can attract more capital [2].

There are two ways for social businesses to grow in the market. When a company grows in the market, they can maintain their core products or services and attract new customers. Entering new markets requires a proven product that can be attractive. Product growth means increasing the number of products or services and maintaining a niche in the market. This approach allows us to better understand your customers and create new products, which allows social enterprises to grow. The interaction of these two basic growth areas creates four development strategies. These strategies are formed when enterprises interact with new and existing markets and new and existing products.

Social management is a key factor in the development of social entrepreneurship, as it helps to solve social problems, ensures the sustainability of enterprises and strengthens their market position. Social companies are rapidly becoming part of alternative economy. Around the world, social entrepreneurs are driving social change. They solve important social problems in a variety of market-oriented ways. Social entrepreneurs offer a wide range of solutions for sustainable development through their nonprofit, for-profit, and hybrid enterprises. Social enterprises form flexible models for addressing growing social problems when traditional economic systems provide better or rare solutions to the well-being of society.

Financing is the most acute problem for social enterprises. It is a common fact that most social enterprises are unable to secure the necessary start-up capital. Social enterprises often emerge in response to social needs, and the main problem for many of them is the lack of opportunities to develop due to insufficient support from the state. Another challenge for social enterprises in Ukraine is the lack of specialized legislation and government support. Unlike many European countries that have tax incentives

and special support programs for social enterprises, Ukraine is just beginning to develop such mechanisms.

Social entrepreneurs aim to create social value by solving various social problems in society. However, in many cases, there is a conflict between the social mission and the desire to generate profit through a traditional business model. Traditionally, social enterprises are associated with charity or non-profit activities, and this can be a serious problem for this sector. Some people distrust organizations that seek to combine a social mission with profit. This can create obstacles to attracting customers and investors.

To overcome these challenges, socially-oriented management should focus on the following strategies:

1. Developing innovative business models that ensure the financial sustainability of social enterprises.
2. Developing effective social impact measurement systems to demonstrate the value of social enterprises.
3. Developing partnerships with the government, business and public organizations.
4. Introduce the principles of transparency and accountability in the management of social enterprises.
5. Investing in the development of human capital and building competencies in the field of social entrepreneurship.

Socially-oriented management is a key factor in the development of social entrepreneurship, as it ensures effective resource management, development of strategies aimed at achieving social goals, and creation of sustainable business models. The results of the study show that successful social enterprises are characterized by effective social management that combines the principles of traditional management with a focus on social responsibility and impact.

In the Ukrainian context, the development of socially-oriented management faces a number of challenges, including limited access to funding, insufficient government support, and the absence of specialized legislation. However, there are significant opportunities for the development of social entrepreneurship through the introduction of innovative management approaches, the development of partnerships and the use of new technologies. Further research in this area could focus on developing specific models of socially oriented management adapted to Ukrainian realities, as well as on studying the impact of digital technologies on the development of social entrepreneurship. Another important area for future research is the analysis of mechanisms for measuring social impact and the development of systems for evaluating the effectiveness of social enterprises.

Conclusions. Socially-oriented management is a key factor in the development of social entrepreneurship, which allows combining business approaches with the achievement of social goals. Successful social enterprises are characterized by effective management that takes into account the unique challenges and opportunities of the social sector. The development of socially-oriented management in Ukraine requires a systematic approach that includes the formation of a favorable legal and financial environment, human capital development, implementation of innovative

management approaches, and utilization of the potential of digital technologies.

Social entrepreneurship has a significant potential to address social problems in Ukraine, and effective socially-oriented management is key to realizing this potential. Further research and practical initiatives in this area can make a significant contribution to the development of the social sector and improve the quality of life of society.

Література:

1. Букреева Д. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 38–52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.

2. Drucker P. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. K.: Elsevier Science, 2013. 325 p.

3. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 10.

4. Пилипенко Н. М., Карпець О. В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.87.

5. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

6. Смалъ В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво : навчальний посібник. Київ, 2017. 58 с.

7. Огінок С. В., Федунъ М., Бондаренко Ю. Г. Соціальна відповідальність прибуткових організацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-10>.

8. Дацаківська О. Ю., Криницька І. П., Максименко К. М. Спільно до нових послуг. Керівництво із впровадження соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах. Частина 1. Соціальне планування та розвиток послуг: посібник. Київ, 2021. 76 с.

9. Трегубов О. С., Дороніна О. А., Якімова Н. С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4 (48). С. 31–40.

References:

1. Bukreyeva, D. S. (2022). Social responsibility of business as a basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect. *Economy and social*, no. 38, pp. 38–52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>. [in Ukrainian].

2. Drucker, P. (2013) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. K.: Elsevier Science.

3. Kuzmin, O. Ye. (2021). Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, no. 2(6), pp. 10. [in Ukrainian].

4. Pylypenko, N. M., Karpets, O. V. (2021). Theoretical aspects of social

entrepreneurship in modern conditions. *Effective economy*, no. 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.87. [in Ukrainian].

5. Kotler, F., Li, N. (2005). Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society. Kyiv: Standard. [in Ukrainian].

6. Smal, V., Kokot, V. (2017). What you should know about social entrepreneurship: a guide. Kyiv. [in Ukrainian].

7. Ohinok, S. V., Fedun', M., Bondarenko, Yu. H. (2022). Social responsibility of profit-making organizations. *Scientific Visnyk of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, vol. 45, pp. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-10>. [in Ukrainian].

8. Dashchakivska, O. Yu., Krynytska, I. P., Maksymenko, K. M. (2021). Together to new services. Guidelines for implementing social services for families with children in communities. Part 1. Social planning and development of services. Kyiv. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-10>. [in Ukrainian].

9. Trehubov, O. S., Doronina, O. A., Yakymova, N. S. (2022). The potential for the development of social entrepreneurship in Vinnytsia region. *Economy and organization of management*, vol. 4 (48), pp. 31–40. [in Ukrainian].

Annotation

Zharun O. V., Sokolyuk S. Y., Blenda N. O., Koroteyev M. A., Zharun R. F., Ulanchuk V. I.

The impact of socially oriented management on the development of social entrepreneurship

The article discusses the concept of socially oriented management and its impact on the development of social entrepreneurship. The author analyzes the theoretical foundations of socially oriented management, its differences from traditional management approaches and the specifics of its application in the context of social entrepreneurship. Particular attention is paid to the study of the mechanisms through which socially oriented management contributes to the formation and development of social enterprises. The relationship between the principles of social responsibility in management and the effectiveness of achieving the dual mission of social enterprises: creating social value and ensuring economic sustainability is revealed.

The paper presents the results of an empirical study of successful practices of socially oriented management in social enterprises in various industries. Based on the analysis of the cases, the author identifies the key management tools and models that ensure a balance between social and commercial goals. The author proposes a comprehensive model of socially oriented management adapted to the needs of social entrepreneurship. The article also highlights current trends in the development of social entrepreneurship under the influence of the transformation of management approaches, in particular in the context of digitalization and the growing importance of sustainable development. Promising directions for improving the tools of socially oriented management to enhance the social impact of entrepreneurial initiatives are substantiated. The results of the study have both theoretical value for the development of social entrepreneurship concepts and practical significance for managers of social enterprises, government agencies, NGOs, and other stakeholders interested in developing a socially oriented economy.

Key words: socially oriented management, social responsibility, social technologies, social partnership, organizational culture.

ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

О. Т. ПРОКОПЧУК, доктор економічних наук
Уманський національний університет

Проаналізовано сучасні тренди та перспективи розвитку страхового ринку України в умовах економічної нестабільності, пандемії COVID-19, військових дій та посилення інтеграції до європейського економічного простору. Особливу увагу приділено цифровізації, як ключовій тенденції, що змінює традиційні підходи до надання страхових послуг, оптимізує внутрішні процеси страхових компаній і сприяє підвищенню ефективності бізнесу. Розглянуто динаміку розвитку, зокрема, в розрізі кількості страхових компаній, обсягів активів та фінансових показників ринку за період 2019–2023 рр. Зроблено висновок, що попри значні виклики, страховий ринок України має потенціал для розвитку завдяки впровадженню інновацій, адаптації до нових умов і підвищенню фінансової стійкості. Визначено основні напрями трансформації галузі для забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності.

Ключові слова: страховий ринок, тренди, перспективи, виклики, цифровізація

Постановка проблеми. Страховий ринок України відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, управлінні ризиками та стимулюванні інвестицій. Проте останні роки принесли значні виклики, які суттєво вплинули на його функціонування. Пандемія COVID-19 стала каталізатором глобальних змін, змусивши страхові компанії адаптуватися до нових реалій, таких як зростання попиту на медичне страхування, розвиток цифрових послуг і посилення вимог до фінансової стійкості. Окрім того, російська військова агресія проти України створила безпрецедентні ризики для національної економіки та страхового сектору. Війна спричинила значні втрати активів, руйнування інфраструктури та зростання обсягів страхових виплат. Водночас виникла потреба у розробці нових страхових продуктів, пов'язаних із захистом від військових ризиків та відновленням після бойових дій. Попри ці виклики, ринок демонструє потенціал для зростання завдяки впровадженню інноваційних підходів, адаптації до цифровізації та інтеграції з європейськими стандартами.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу ключових трендів, які формують сучасний страховий ринок України, та оцінки перспектив його розвитку в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, пандемія COVID-19, військові дії та посилення інтеграції до європейського економічного простору. Сучасний страховий ринок перебуває у стадії трансформації, що потребує адаптації до нових умов і розробки стратегічних напрямів забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

Вивчення цих питань є важливим для формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності страхових компаній, розширення спектру страхових продуктів та впровадження інноваційних підходів, що сприятимуть подальшому розвитку страхового ринку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження і публікації значною мірою фокусуються на ключових аспектах розвитку страхового ринку України в умовах економічних і соціальних викликів. Увага приділяється впливу економічної нестабільності, яка позначається на платоспроможності громадян і попиті на страхові послуги. Багато досліджень підкреслюють потребу в адаптації стратегій страхових компаній до мінливих економічних умов [1–4].

Окремий акцент робиться на цифровізації страхового ринку. Автори наукових праць відзначають, що впровадження цифрових технологій змінює традиційні моделі роботи страхових компаній [5–8]. Це включає використання цифрових платформ, автоматизованих процесів і мобільних застосунків, які дозволяють знижувати операційні витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів і забезпечувати конкурентоспроможність компаній.

Пандемія COVID-19 стала ще одним важливим каталізатором змін. У дослідженнях висвітлюються трансформації страхового ринку, пов'язані з розширенням дистанційних послуг, розробкою нових страхових продуктів і зміною пріоритетів клієнтів. Ці процеси сприяли адаптації ринку до умов соціальної ізоляції та зростанню попиту на певні види страхування, такі як страхування здоров'я [9, 10].

Окремої уваги заслуговує вплив військових дій на страховий ринок України [10–12]. У публікаціях розглядається скорочення обсягів страхування в окремих регіонах, збільшення ризиків для страхових компаній та активізація перестрахування як інструменту мінімізації збитків. Війна також сприяла формуванню нових підходів до оцінки ризиків і розширенню спектра страхових продуктів, орієнтованих на потреби в умовах кризи. Євроінтеграція є ще одним важливим напрямом, що знаходить відображення у наукових роботах. Гармонізація страхового законодавства України із європейськими стандартами розглядається як необхідна умова підвищення прозорості, стійкості та конкурентоспроможності ринку. Цей процес відкриває нові можливості для українських страхових компаній у співпраці з європейськими партнерами.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що, незважаючи на значні виклики, страховий ринок України демонструє здатність до адаптації та розвитку. Особливо перспективними є цифровізація, впровадження інновацій та інтеграція у глобальний економічний простір, які створюють нові можливості для зростання галузі.

Методика досліджень. Поставлена мета дослідження досягається завдяки комплексному підходу до аналізу економічних явищ із застосуванням загальнонаукових методів пізнання. Теоретичною та методологічною основою слугують праці українських і зарубіжних науковців, які досліджують розвиток страхового ринку, його структурні особливості, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і специфіку діяльності страхових компаній, як ключових суб'єктів цього ринку. Для досягнення поставленої мети використовувалися такі методи:

- Абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень і формування висновків щодо основних трендів розвитку ринку.

- Метод порівняння – для аналізу страхового ринку України в порівнянні з провідними європейськими та світовими ринками.

- Монографічний метод – для поглибленого вивчення індивідуальних аспектів діяльності страхових компаній і оцінки їхньої ролі у формуванні тенденцій ринку.

- Графічний метод – для візуалізації статистичних даних і тенденцій ринку, що сприяє більш наочному сприйняттю результатів дослідження.

- Метод наукового узагальнення – для підсумування ключових результатів дослідження та формулювання рекомендацій щодо перспектив розвитку ринку.

Метою статті є дослідження ключових трендів, які формують сучасний страховий ринок України та визначення перспектив його розвитку в умовах сучасних викликів.

Результати досліджень. Страховий ринок України є важливою складовою фінансової системи, що відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та захисту майнових інтересів населення і бізнесу. Його функціонування впливає на всі сфери економічної діяльності, зокрема через залучення капіталу, управління ризиками та стимулювання інвестицій. Динаміка його розвитку відображає вплив економічних, соціальних та законодавчих змін, які формують попит на страхові послуги.

Кількість страхових компаній є ключовим індикатором стану страхового ринку та його структурних змін (рис. 1). Означений показник має кілька важливих аспектів:

1. Конкурентне середовище. Кількість учасників ринку впливає на рівень конкуренції, яка, у свою чергу, стимулює страхові компанії до впровадження нових продуктів, покращення якості послуг та зниження вартості страхування для споживачів. Зменшення кількості компаній може свідчити про підвищення концентрації ринку та домінування великих гравців.

2. Фінансова стабільність. Скорочення кількості страхових компаній може бути наслідком посилення вимог до платоспроможності та фінансової стійкості учасників ринку. Це є важливим елементом захисту інтересів споживачів, оскільки залишаються лише ті компанії, які здатні виконувати свої зобов'язання.

3. Вплив зовнішніх факторів. Динаміка кількості компаній демонструє вплив зовнішніх чинників (пандемія COVID-19, військові дії, економічна нестабільність) на здатність страхових компаній працювати в умовах високих ризиків.

4. Рівень регуляції. Зменшення кількості страхових компаній може бути наслідком посилення державного регулювання, яке сприяє очищенню ринку від неплатоспроможних чи нелегальних учасників, забезпечуючи прозорість та довіру до ринку.

5. Інвестиційний клімат. Показник також є важливим для оцінки привабливості ринку для іноземних інвесторів. Зрілість ринку, що характеризується меншою кількістю, але більш якісними учасниками, може сприяти залученню капіталу та міжнародного досвіду.

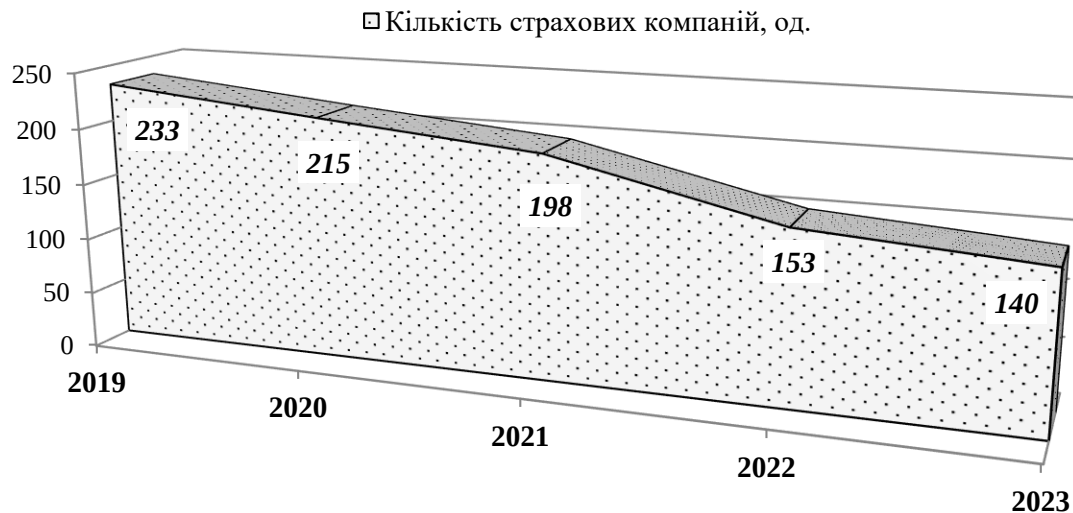


Рис. 1. Загальна кількість страхових компаній на страховому ринку України за 2019–2023 рр., од.

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними Нацкомфінпослуг та НБУ.

Отже, аналіз загальної кількості страхових компаній дозволяє отримати уявлення про структурні зміни, ефективність регулювання та потенціал розвитку страхового ринку України.

Рис. 1 ілюструє динаміку загальної кількості страхових компаній на страховому ринку України за період 2019–2023 років. Аналіз цих даних дозволяє оцінити структурні зміни в галузі, зокрема тенденції до скорочення кількості учасників ринку. Дані рис. 1 свідчать про поступове скорочення кількості страхових компаній: у 2019 році їх було 233, тоді як у 2023 році цей показник зменшився до 140.

Ця тенденція відображає значний вплив економічних викликів, таких як пандемія COVID-19, військові дії та посилення регуляторних вимог, які спричинили консолідацію ринку та вихід менш конкурентоспроможних учасників. Водночас зменшення кількості компаній може вказувати на підвищення вимог до фінансової стійкості та якості послуг, що сприяє формуванню більш зрілого та структурованого страхового ринку.

Обсяг активів є одним із ключових показників фінансової стійкості та інвестиційного потенціалу страхового ринку. У період 2019–2023 рр. динаміка активів страхових компаній України відображала вплив макроекономічних умов, регуляторних змін і структурних перетворень у галузі. Аналіз цього показника дозволяє оцінити масштаби діяльності страховиків і їхню здатність забезпечувати виконання своїх зобов'язань перед клієнтами (рис. 2).

На рис. 3 представлено динаміку основних фінансових показників страхового ринку України за період 2019–2023 років: обсяг зібраних страхових премій, здійснених страхових виплат та рівня виплат. Ці дані дозволяють оцінити тенденції розвитку ринку, ефективність роботи страхових компаній і рівень виконання зобов'язань перед клієнтами. Візуалізація демонструє співвідношення між отриманими преміями та виплатами, що є важливим індикатором фінансової стійкості галузі.

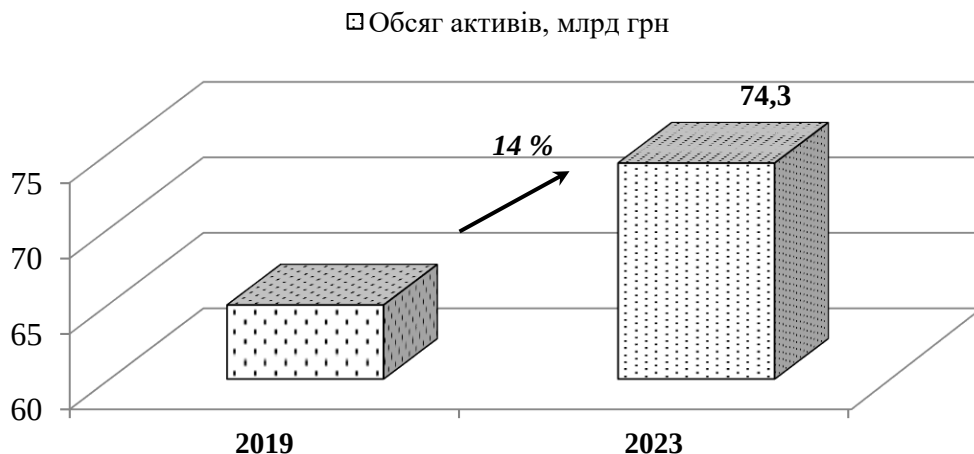


Рис. 2. Обсяг активів за 2019 р. та 2023 р., млрд грн

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено автором автором за даними Нацкомфінпослуг та НБУ.

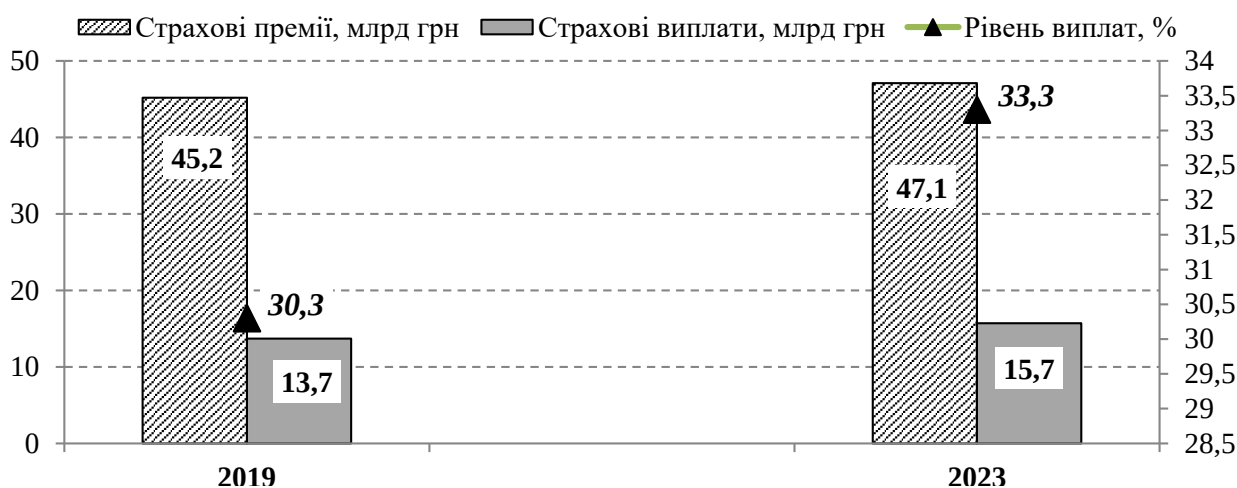


Рис. 3. Показники розміру зібраних страхових премій (млрд грн), здійснених страхових виплат (млрд грн) та рівня виплат (%) за 2019 р. та 2023 р.

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено автором автором за даними Нацкомфінпослуг та НБУ.

Страхові премії є ключовим показником діяльності страхових компаній, який відображає рівень розвитку страхового ринку. Їх структура свідчить про співвідношення між обов'язковими та добровільними видами страхування.

На рис. 4 представлено розподіл страхових премій за двома основними категоріями:

- обов'язкове страхування, що забезпечує виконання законодавчих вимог, складає 42–47 % від загального обсягу премій;
- добровільне страхування, що включає страхування життя, здоров'я та майна, займає провідну позицію із часткою 53–58 %.

Слід зазначити, що це співвідношення демонструє важливість добровільних видів страхування, які формують основну частку ринку та сприяють його розвитку.

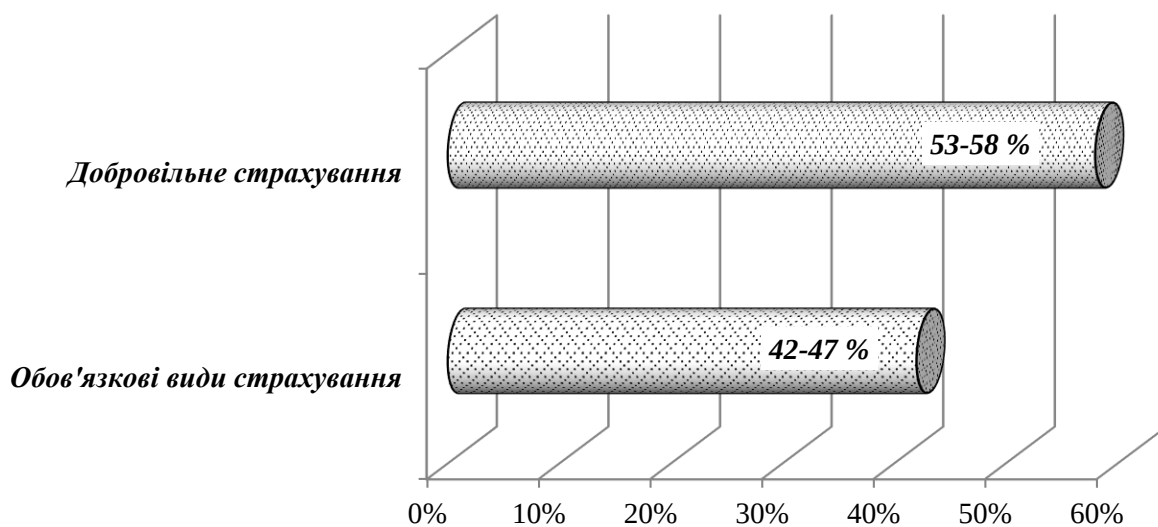


Рис. 4. Структура страхових премій в розрізі добровільного та обов'язкового страхування у 2023 р., %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено автором за даними НБУ.

Таким чином, рис. 4 наглядно демонструє баланс між двома категоріями страхування (добровільним та обов'язковим) акцентуючи на домінуванні добровільного страхування в структурі премій у 2023 р.

Страховий ринок України за період останніх п'ять років зазнав значних змін, що відображають загальні тенденції економічного та соціального розвитку країни. Цей період характеризується впливом таких ключових чинників, як економічна нестабільність, пандемія COVID-19, військові дії на території України та адаптація страхової галузі до нових викликів.

Серед основних тенденцій ринку можна виокремити структурні зміни у складі страхових компаній, збільшення попиту на окремі види страхування (зокрема, медичного та автомобільного), а також активне впровадження цифрових технологій (рис. 5). Водночас, регуляторні реформи сприяли підвищенню прозорості діяльності страхових компаній, посиленню захисту прав споживачів та вдосконаленню механізмів нагляду за ринком. Цифровізація є однією з ключових тенденцій розвитку страхового ринку України. Сучасні технології сприяють зміні підходів до взаємодії зі споживачами, оптимізації внутрішніх процесів страхових компаній та підвищенню ефективності бізнесу.

До основних аспектів цифровізації страхового ринку України слід віднести:

1. **Онлайн-продажі страхових продуктів.** Страхові компанії активно розвивають онлайн-платформи, через які клієнти можуть придбати поліси ОСЦПВ, туристичного страхування, страхування майна тощо. Це спрощує доступ до страхових послуг і підвищує зручність для клієнтів.

2. **Мобільні додатки та персоналізація.** Створення мобільних додатків для клієнтів дозволяє: оформлювати поліси безпосередньо зі смартфона; отримувати нагадування про терміни страхування; повідомляти про страхові випадки в кілька кліків. Мобільні технології також сприяють персоналізації пропозицій, використовуючи дані клієнтів для створення індивідуальних продуктів.

Тенденції страхового ринку України
Регуляторні зміни У 2020 р. регулювання страхового ринку було передано Національному банку України, що сприяло посиленню прозорості, стабільності та контролю за діяльністю страховиків. Ці зміни також забезпечили адаптацію ринку до європейських стандартів регулювання.
Структурні зміни Український страховий ринок зазнав структурних змін, зокрема спостерігалось скорочення кількості страхових компаній через посилення вимог до капіталізації та прозорості їхньої діяльності. Це сприяло концентрації ринку та підвищенню стійкості його учасників.
Виклики Війна, економічна нестабільність та пандемія COVID-19 створили серйозні виклики для страхового ринку України, спричинивши скорочення попиту на окремі види послуг, зокрема туристичне та корпоративне страхування, а також збільшили ризики неплатоспроможності клієнтів.
Цифровізація Страховий ринок України активно впроваджував цифровізацію, включаючи онлайн-продажі, автоматизацію процесів врегулювання страхових випадків та розвиток електронних полісів, що спрощувало доступ клієнтів до страхових послуг. Цей тренд прискорився завдяки пандемії COVID-19 та зростанню попиту на дистанційні сервіси.

Рис. 5. Загальні тенденції страхового ринку України за період (2019–2023 рр.)

Примітка. Побудовано автором на основі власних узагальнень.

3. Інтеграція інноваційних технологій. Big Data: аналіз великих обсягів даних дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і оптимізувати ризики. AI і машинне навчання: автоматизація оцінки ризиків, ухвалення страхових заявок і виявлення страхового шахрайства. Блокчейн: забезпечення прозорості угод і безпеки даних.

4. Електронні сервіси врегулювання страхових випадків. Цифрові платформи дають змогу подавати документи для врегулювання страхових випадків онлайн, що скорочує час і підвищує зручність для клієнтів.

5. Розвиток InsurTech. На ринку з'являються стартапи, що пропонують інноваційні страхові рішення. Ці компанії змінюють традиційний підхід до страхування, зокрема через автоматизацію та надання послуг у режимі реального часу.

6. Кібербезпека. З розвитком цифрових технологій особливу увагу приділяють захисту персональних даних клієнтів та протидії кіберзагрозам.

Отже, слід зауважити, що цифровізація стала однією з ключових тенденцій розвитку страхового ринку України, формуючи нову реальність у галузі страхування. Сучасні технології відкривають широкі можливості для трансформації традиційних підходів до взаємодії зі споживачами, дозволяючи

запропонувати більш персоналізовані та зручні страхові послуги. Впровадження цифрових рішень сприяє оптимізації внутрішніх процесів страхових компаній, підвищуючи швидкість і якість обслуговування клієнтів, а також ефективність управління ризиками.

Поширення онлайн-платформ, мобільних додатків та інструментів аналітики великих даних (Big Data) значно змінює структуру ринку, надаючи компаніям конкурентні переваги. У той же час цифровізація стимулює розвиток нових моделей бізнесу, таких як InsurTech, та сприяє інтеграції українського страхового ринку до глобальних трендів.

Висновки. У статті проаналізовано ключові тренди та перспективи розвитку страхового ринку України в умовах сучасних викликів.

Основні висновки дослідження:

1. Динаміка кількості страхових компаній: впродовж 2019–2023 років спостерігається суттєве скорочення кількості страхових компаній, що пов'язано з економічною нестабільністю, впливом пандемії COVID-19, військовими діями та посиленням регуляторних вимог. Це свідчить про процес консолідації ринку та підвищення вимог до фінансової стійкості гравців.

2. Цифровізація як ключовий тренд: впровадження сучасних технологій, таких як онлайн-продажі, мобільні додатки, Big Data, штучний інтелект і блокчейн, сприяє трансформації страхового ринку. Цифрові рішення підвищують зручність для клієнтів, оптимізують бізнес-процеси та покращують якість управління ризиками.

3. Вплив зовнішніх чинників: економічні виклики, пандемія та війна суттєво вплинули на діяльність страхових компаній, змусивши їх адаптуватися до нових умов. Зокрема, зріс попит на медичне страхування, страхування майна та страхові продукти, пов'язані з військовими ризиками.

4. Регуляторні зміни: посилення державного регулювання сприяло очищенню ринку від неплатоспроможних учасників, підвищенню прозорості діяльності страхових компаній та захисту прав споживачів.

5. Перспективи розвитку: попри виклики, страховий ринок України має значний потенціал для подальшого розвитку. Основними перспективами є впровадження інноваційних підходів, інтеграція до європейського ринку, розширення спектра страхових продуктів і забезпечення фінансової стійкості.

Таким чином, страховий ринок України перебуває у стадії трансформації. Його успішний розвиток залежить від здатності адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Література:

1. Алескерова Ю. В., Сідак О. М. Управління капіталом страхових компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 300–306.

2. Віленчук О. М., Чугаєвська С. В. Методичні підходи до оцінювання пріоритетності бізнес-процесів на ринку аграрного страхування. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 3 (40). С. 183–190.

3. Haile K. K., Nillesen E. & Tirivayi N. Impact of formal climate risk transfer mechanisms on risk-aversion: Empirical evidence from rural Ethiopia. *World Development*. 2020. № 130. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104930>.

4. Nesterchuk Y., Prokopchuk O., Tsymbalyuk Y., Rolinskyi O., Bilan Y. Current status and prospects of development of the system of agrarian insurance in Ukraine, *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. № 3. P. 56–70.

5. Прокопчук О. Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2023. Вип. 103. Ч. 2 : Економічні науки. С. 6–16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16.

6. Прокопчук О. Т., Мальований М. І., Пономаренко О. В., Клименко В. О., Макачук В. В. Сучасні маркетингові інструменти у страховому бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 61–68. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.61.

7. Hazell P., Varangis P. Best practices for subsidizing agricultural insurance. *Global Food Security*. 2020. № 25. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2019.100326>.

8. Reddy K. S. Risk Management and Agricultural Insurance. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*. 2020. № 7 (6). P. 845–848.

9. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальований М. І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105. Ч. 2: Економічні науки. С. 7–16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

10. Prokopchuk O., Nepochatenko O., Malyovanyi M., Sokoliuk S. Rolinskyi O., Ponomarenko O. Development of agricultural insurance in Ukraine. *Insurance Markets and Companies*. 2024. № 15(2). P. 106–121. doi:10.21511/ins.15(2).2024.10.

11. Кривенко Ю. Розвиток страхового ринку України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-142>.

12. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №5 (05). С. 44-51. <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>.

References:

1. Aleskerova, Y. V., Sidak, O. M. (2018). Capital management of insurance companies. *Market infrastructure*, issue 18, pp. 300–306. [in Ukrainian].

2. Vilenchuk, O. M., Chugaevska, S. V. (2018). We methodically go to assess the priority of business processes on the agricultural insurance market. *Steel development of the economy*, no. 3 (40), pp. 183-190. [in Ukrainian].

3. Haile, K. K., Nillesen, E., Tirivayi, N. (2020). Impact of formal climate risk transfer mechanisms on risk-aversion: Empirical evidence from rural Ethiopia. *World Development*, no. 130. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104930>.

4. Nesterchuk, Y., Prokopchuk, O., Tsymbalyuk, Y., Rolinskyi, O., Bilan, Y. (2018). Current status and prospects of development of the system of agrarian insurance in Ukraine, *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15, no. 3, pp. 56–70.

5. Prokopchuk, O. T. (2023). Features of digitalization of the insurance business in Ukraine. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, issue 103, part 2: Economic sciences, pp. 6–16. DOI: 10.32782/2415-8240-2023-103-2-6-16. [in Ukrainian].
6. Prokopchuk, O. T., Malyovanyi, M. I., Ponomarenko, O. V., Klymenko, V. O., Makarchuk, V. V. (2024). Modern marketing tools in the insurance business. *Investments: practice and experience*, no. 10, pp. 61–68. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.61. [in Ukrainian].
7. Hazell, P., Varangis, P. (2020). Best practices for subsidizing agricultural insurance. *Global Food Security*, no. 25. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2019.100326>.
8. Reddy, K. S. (2020). Risk Management and Agricultural Insurance. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, no. 7 (6), pp. 845–848.
9. Nepochatenko, O. O., Prokopchuk, O. T., Malyovanyi, M. I. (2024). Development of the insurance market of Ukraine in the context of modern challenges. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, issue 105, part 2: Economic Sciences, pp. 7–16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16. [in Ukrainian].
10. Prokopchuk, O., Nepochatenko, O., Malyovanyi, M., Sokoliuk, S. Rolinskyi, O., Ponomarenko, O. (2024). Development of agricultural insurance in Ukraine. *Insurance Markets and Companies*, no. 15(2), pp. 106–121. doi:10.21511/ins.15(2).2024.10.
11. Krivenko, Y. (2024). Development of the insurance market of Ukraine in the conditions of war. *Economy and society*, no 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-142>. [in Ukrainian].
12. Maryna, A., Petsenko, M. (2023). Insurance market of Ukraine in the conditions of war. *Digital economy and economic security*, no. 5 (05), pp. 44–51. <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>. [in Ukrainian].

Annotation

Prokopchuk O. T.

Trends and Prospects for the Development of the Insurance Market of Ukraine

Ukraine's insurance market plays a key role in ensuring economic stability, managing risks and stimulating investment. However, recent years have brought significant challenges that have significantly affected its functioning. The COVID-19 pandemic has become a catalyst for global change, forcing insurance companies to adapt to new realities, such as growing demand for health insurance, the development of digital services, and stricter requirements for financial stability.

In addition, Russia's military aggression against Ukraine has created unprecedented risks for the national economy and the insurance sector. The war has caused significant losses of assets, destruction of infrastructure, and an increase in insurance claims. At the same time, there is a need to develop new insurance products related to protection against war risks and recovery from hostilities.

The relevance of the study is driven by the need for a comprehensive analysis of the key trends shaping the modern insurance market of Ukraine and an assessment of the prospects for its development in the face of current challenges, such as economic instability, the COVID-19 pandemic, military operations, and increased integration

into the European economic area. The modern insurance market is undergoing transformation, which requires adaptation to new conditions and development of strategic directions to ensure its sustainability and competitiveness.

The main conclusions of the study:

1. *Dynamics of the number of insurance companies:* during 2019–2023, there was a significant reduction in the number of insurance companies due to economic instability, the impact of the COVID-19 pandemic, military operations, and increased regulatory requirements. This indicates the process of market consolidation and increased requirements for financial stability of players.

2. *Digitalization as a key trend:* The introduction of modern technologies such as online sales, mobile applications, Big Data, artificial intelligence, and blockchain is contributing to the transformation of the insurance market. Digital solutions increase customer convenience, optimize business processes and improve the quality of risk management.

3. *Influence of external factors:* Economic challenges, the pandemic, and the war have had a significant impact on insurance companies, forcing them to adapt to new conditions. In particular, the demand for health insurance, property insurance, and insurance products related to military risks has increased.

4. *Regulatory changes:* Tightening of state regulation helped to clear the market of insolvent participants, increase transparency of insurance companies and protect consumer rights.

5. *Development prospects:* Despite the challenges, the Ukrainian insurance market has significant potential for further development. The main prospects are the introduction of innovative approaches, integration into the European market, expansion of the range of insurance products, and ensuring financial stability.

Thus, the Ukrainian insurance market is undergoing a transformation. Its successful development depends on the ability to adapt to new conditions, introduce innovations and increase competitiveness in the global environment.

Key words: insurance market, trends, prospects, challenges, digitalization

ТЕХНОЛОГІЧНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Л. В. СМОЛІЙ, кандидат економічних наук

В. О. СМОЛІЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Н. В. ДІХТЯРЕНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Проаналізовано структуру та динаміку технологічної спеціалізації агропродовольчого експорту України; результати показали стійке переважання сировини й від'ємні значення індексу технологічної складності, що поглиблює структурні диспропорції економіки. Виявлено технологічне відставання переробної ланки та залежність від зовнішніх шоків. На основі отриманих результатів сформовано систему інституційних, фінансових і регуляторних заходів, спрямованих на диверсифікацію експорту, поширення інноваційних технологій переробки, що уможливить довгострокове економічне зростання.

Ключові слова: технологічна спеціалізація, агропродовольчий експорт, економічний розвиток, технологічна складність, диверсифікація.

Постановка проблеми. Україна традиційно відіграє роль одного зі світових постачальників сільськогосподарської продукції, формуючи свою спеціалізацію у міжнародній торгівлі переважно за рахунок аграрного сектора. Теоретично основи такої спеціалізації закладені класичними концепціями абсолютних і порівняльних переваг, однак практичні наслідки значною мірою залежать від технологічного рівня експорту. Під технологічною спеціалізацією експорту в даному контексті розуміється частка продукції глибокої переробки та високоцінних технологічних продуктів у структурі агропродовольчого експорту, на противагу експорту сировинних товарів із низькою доданою вартістю. У сучасних дослідженнях наголошується, що агропродовольчий експорт України має гіперспеціалізований сировинний характер – декілька видів сировинної продукції формують основну частку експорту, що може стримувати довгостроковий економічний розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Одним із базових показників технологічності експорту є структура експортної номенклатури за ступенем переробки. Дослідники аналізують товарну структуру агропродовольчого експорту України за групами УКТЗЕД 1–24, відокремлюючи сировинну продукцію (сільськогосподарська сировина, зерно, олійні тощо) від продукції глибокої переробки (харчові продукти кінцевого споживання). Згідно з даними Могильного О. М. та Козака М. І. [1], частка продуктів рослинного походження

(сировини) у експортній виручці агропродовольчого сектору у 2020 р. становила 53,6 %, тоді як готові харчові продукти забезпечили лише 15,1 % експорту. Це підтверджує переважання низькотехнологічної сировини в експорті. Водночас спостерігаються певні зрушення в бік різноманітності: за останні роки зріс експорт деяких продуктів з вищою доданою вартістю (соняшникова олія, молочна продукція, мед, м'ясо птиці, крупи, кондитерські вироби тощо). Проте загальний профіль залишається сировинним, що відзначає і Шубравська О. В. – понад 70 % аграрного експорту формують лише шість видів сировинних товарів (кукурудза, пшениця, ячмінь, ріпак, олія та шрот соняшникові), які дають близько третини загального експорту країни [2]. Поточна модель характеризується як «гіперспеціалізована на сировині», що потребує коригування спеціалізації.

Для оцінки технологічності експорту також застосовуються підходи аналізу участі у глобальних ланцюгах доданої вартості. Зокрема, розраховується імпортна складова в експорті та частка вітчизняної доданої вартості. Виявлено, що український аграрний експорт має низьку імпортозалежність виробництва кінцевої продукції – частка імпортних компонентів у експорті рослинництва відносно мала [3]. Це означає, що експортований врожай вирощується переважно з використанням внутрішніх ресурсів, мінімально залучаючи імпортні технологічні комплектуючі. З одного боку, такий вертикальний розріз спеціалізації свідчить про слабку інтегрованість у глибші переробні ланцюги (Україна здебільшого постачає сирий матеріал, а не готові продукти). З іншого боку, залежність українського агросектору від імпорту виробничих ресурсів зростає – наприклад, все більше імпортується насіння, агрохімії, техніки для вирощування експортних культур [4]. Це є сигналом, що технологічна база агровиробництва підтримується завдяки імпортним надходженням, але кінцева продукція все одно експортується як сировина. Таким чином, методологія оцінки технологічності експорту включає аналіз як структури товарів за ступенем їх переробки, так і структури доданої вартості в експортованій продукції.

Окремим підходом є порівняльний міжкраїновий аналіз з використанням моделі «витрати-випуск» (input–output). Порівняння агропродовольчих секторів України і Польщі за даними таблиць «витрати-випуск» показало, що польський агропродовольчий комплекс знаходиться на більш високому рівні розвитку: у Польщі домінує харчова промисловість, тоді як в Україні – первинне сільське господарство [5]. Польський сектор значно більше інтегрований у міжнародні виробничі ланцюги, про що свідчить вища імпортозалежність випуску (тобто польська харчова промисловість використовує більше імпортних інгредієнтів та технологій, створюючи продукти для експорту). Натомість українська модель наразі характеризується меншим масштабом переробної промисловості і орієнтацією на експорт сировини до країн Азії, Африки та Близького Сходу (для порівняння, Польща переважно експортує продовольство до країн ЄС). Такий порівняльний аналіз підкреслює технологічне відставання України: частка внутрішньої переробки низька, а отже додана вартість здебільшого формується за межами країни. Інструментарій «input-output» дозволяє кількісно оцінити розподіл доданої вартості експортної продукції між країнами, і показують, що

Україна значну частину потенційної вартості віддає імпортерам у вигляді дешевої сировини.

Подібну думку у своїх працях висловлює й Прокопенко К. [6], де на основі даних input–output встановлено швидке зростання включеності України в глобальні продовольчі потоки за останні роки. Проте ця інтеграція відбувалася на умовах сировинної експансії, що не забезпечує пропорційного зростання внутрішньої доданої вартості.

Метою статті є оцінювання рівня та динаміки технологічної спеціалізації агропродовольчого експорту України, визначення її впливу на ключові макроекономічні показники зростання та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності в посткризовий період на інноваційній та високотехнологічній основі.

Методика досліджень ґрунтується на багаторівневому кількісному аналізі зовнішньоторговельних даних України, отриманих із статистичних масивів Державної митної служби та Держстату, що дозволило простежити динаміку й структуру агропродовольчого експорту. Для верифікації результатів проведено аналіз із виділенням трендів та зсувів у товарній, ринковій і виробничій спеціалізації. Застосований комплекс методів забезпечив багатовимірне бачення проблеми та уможливив формування обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення технологічної складності агропродовольчого експорту.

Результати досліджень. Аграрна експортна спеціалізація, побудована переважно на сировині, має суперечливий вплив на економічний розвиток. З одного боку, нарощування експорту зернових та олійних культур сприяло притоку валютних надходжень та поліпшенню фінансового стану аграріїв у 2010-х роках, створивши базу для відновлення агросектору після кризових 1990-х. Значний зовнішній попит на продовольство стимулював притік капіталу в сільське господарство: протягом останніх двох десятиліть спостерігалось різке зростання інвестицій в агросектор, що призвело до появи великих високотехнологічних агрохолдингів із сучасним парком техніки та значними земельними банками. За оцінками науковців [7] щодо інвестиційних процесів, понад половину прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в українському сільському господарстві були спрямовані саме у виробництво зернових і олійних – найбільш рентабельних експортних культур. Це підтверджує, що поточна спеціалізація приваблює капітал і забезпечує короткострокове зростання експорту.

З іншого боку, низка досліджень вказує на негативні довгострокові наслідки «сировинної моделі» розвитку, споріднені з феноменом «ресурсного прокляття». Україна опинилася в ситуації, коли багаті природні ресурси не конвертуються в сталий розвиток: залежність від експорту сировини супроводжується порівняно нижчими темпами економічного зростання та структурними диспропорціями [8]. Значна частина виручки від сільськогосподарського експорту не реінвестується у переробну промисловість чи інновації, а витрачається на імпорт готових товарів і техніки, через що можливості для інноваційного розвитку обмежені.

Впродовж останніх десятиліть в Україні відбувся структурний зсув від індустріально-аграрної економіки до аграрно-індустріальної з експортно-сировинною експлуатацією природних ресурсів. Темпи зростання

сільськогосподарського виробництва перевищують темпи зростання харчової промисловості, що означає відставання переробного сектору.

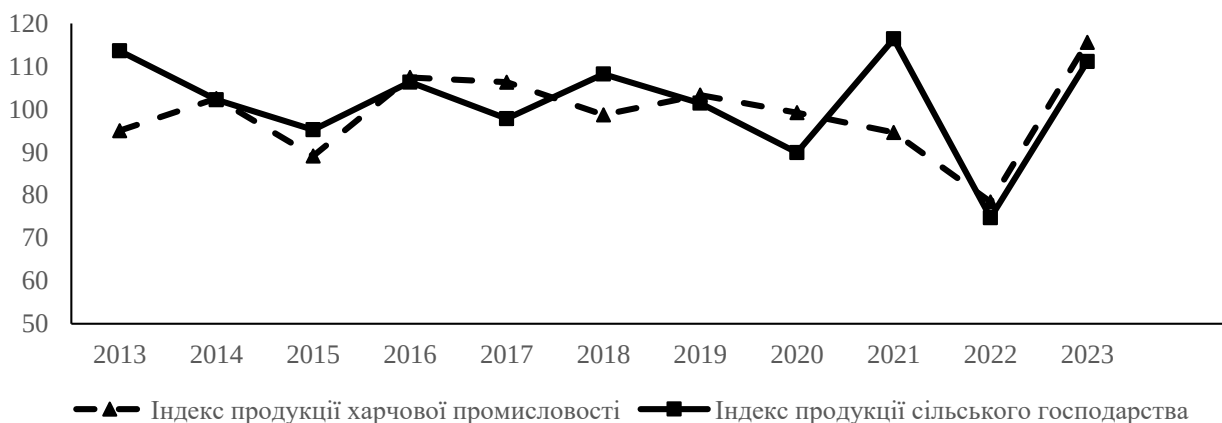


Рис. 1. Динаміка індексів продукції сільського господарства та харчової промисловості, коеф.

Примітка. Побудовано авторами за даними [9]

Наслідком цього стали: скорочення частки переробки в ВВП, недоотримання країною доходів від доданої вартості, погіршення торговельного балансу, а також втрата робочих місць у харчовій промисловості. За 2015–2023 рр. кількість працівників у сільському господарстві та харчовій промисловості України значно скоротилася (в агросекторі – на 493 тис. осіб, або –31 %, у харчовій промисловості – на 30 %) [10].

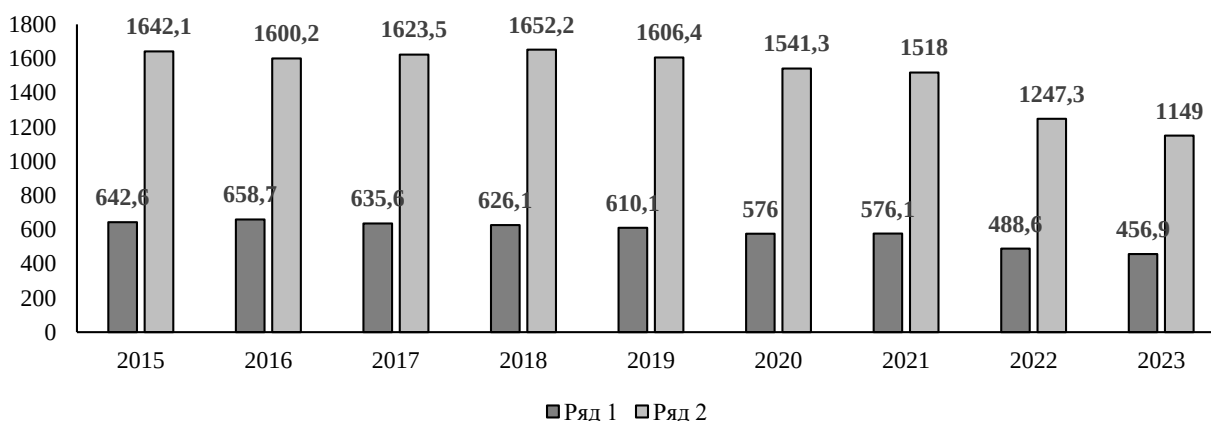


Рис. 2. Динаміка кількості зайнятих працівників у сільському господарстві та харчовій промисловості за роками, тис. осіб

Примітка. Побудовано авторами за даними [10]

Масове вивільнення сільського населення без альтернативних робочих місць призвело до відтоку робочої сили за кордон та занепаду сільських громад [могильний козак]. Таким чином, надмірна опора на експорт агросировини, хоча й забезпечує доходи агрохолдингів, поглиблює соціально-економічні диспропорції: зростає нерівність доходів, депопуляція села, виникають ризики для продовольчої безпеки та довкілля.

Вразливість такої моделі особливо проявилася під час новітніх викликів. Пандемія COVID-19 та війна 2022 р. продемонстрували, що надмірна спеціалізація на кількох видах товарів і ринків збуту створює ризики для економічної стійкості [11]. Як зазначається у дослідженні [12], Україна інтегрована в глобальні ринки аграрної сировини настільки сильно, що шоки (зокрема, закриття портів Чорного моря) призводять до світового стрибка цін на продовольство.

Водночас для самої України блокада експорту в 2022 р. обернулася різким скороченням валютних надходжень і кризою збуту зерна. Це підкреслює стратегічну необхідність диверсифікації і підвищення частки продукції, менш чутливої до логістичних обмежень (наприклад, перероблених харчових продуктів з довшим терміном зберігання) [13]. Післявоєнне відновлення економіки має бути спрямоване на структурну перебудову агросектору на засадах стійкого розвитку. Збереження родючості земель, впровадження ресурсозберігаючих технологій та нарощення внутрішньої переробки стануть ключовими для довгострокового зростання. Інакше кажучи, підвищення технологічної складової експорту розглядається як необхідна умова забезпечення збалансованого розвитку вітчизняної економіки.

Не можна залишати поза увагою і роль інновацій в агропродовольчому секторі як чинника підвищення експортної технологічності. Українські науковці вже працюють над новими технологіями глибокої переробки і зберігання агропродукції [14]. Зокрема, йдеться про впровадження інноваційних методів обробки харчових продуктів – імпульсних електричних полів (PEF), біотехнологій, технологій екстракції для більш повного використання біомаси, покращення безпеки та якості харчових продуктів. Розвиток таких технологій може сприяти тому, що Україна з часом експортуватиме не лише сировину, а й наукоємну харчову продукцію (наприклад, продукти глибокої переробки зернових, біоетанол, харчові інгредієнти тощо). Отже, інновації та науковий прогрес у харчовій промисловості розглядаються як один із шляхів поступового переходу від експортної моделі «хлібного кошика» світу до ролі постачальника більш складної, технологічно насиченої продукції з вищою доданою вартістю.

На основі проведеного дослідження можна виділити низку рекомендацій для економічної політики, спрямованої на подолання сировинної залежності експорту та стимулювання економічного розвитку. Серед найважливіших – диверсифікація експорту та розширення асортименту агропродовольчих товарів і ринків збуту – перехід від вузької спеціалізації на кількох культурах до ширшого набору продуктів, у тому числі перероблених. Це зменшить ризики і залежність від кон'юнктури на окремі сировинні товари.

В цьому контексті слід сконцентрувати значні зусилля на збільшенні частки продукції глибокої переробки в експорті. Для нарощування виробництва конкурентоспроможних харчових продуктів необхідні інвестиції в переробні підприємства, логістику, сертифікаційні центри тощо. Пропонується створювати агропромислові кластери – об'єднання фермерів, переробників і логістичних компаній на регіональному рівні, що спрощує шлях від поля до готового продукту. Такі кластери і горизонтальна кооперація сільгоспвиробників із

переробниками (в тому числі відродження сільськогосподарських кооперативів) сприятимуть підвищенню ефективності та якості продукції.

Підтримка малого і середнього агробізнесу для виходу на зовнішні ринки може стати додатковим стимулом до залучення більш широкого кола аграрних підприємств до глобальних ланцюгів поставок і стимулюватиме їх інвестувати в якість та переробку. Дрібні фермерські господарства часто не мають доступу до експортної інфраструктури і каналів збуту. Як спосіб уникнення суто сировинної моделі пропонується забезпечити інфраструктурний доступ МСП до експорту – розбудова елеваторів, логістичних центрів, торговельних хабів, орієнтованих на потреби малих виробників.

Велике значення матиме і провадження обґрунтованої антимонопольної політики і врівноваження впливу агрохолдингів. Концентрація земель і активів в агрохолдингах хоч і підвищила продуктивність, але призвела до монопольного становища окремих компаній та витіснення дрібних виробників. Посилення антимонопольного контролю в агросекторі сприятиме створенню справедливого конкурентного середовища на ринках землі, сировини і продовольства. Важливо переглянути протекціоністські преференції для великих агрохолдингів, збалансувавши корпоративні інтереси з інтересами місцевих громад і суспільства (зокрема, щодо оподаткування, доступу до земель та регулювання експорту). Це має запобігти подальшій так званій «агресивній холдингізації» сільського господарства та зберегти агропромисловий потенціал країни.

Крім зазначеного, для успіху на зовнішніх ринках українські харчові продукти мають відповідати високим стандартам. Вдосконалення системи контролю якості і безпеки харчової продукції, покращення якості та безпечності продукції, запровадження невідворотності покарання за фальсифікацію та контрабанду харчів підвищить довіру до української продукції у продовольчій сфері і відкриє доступ до більш вибагливих, платоспроможних ринків, тим самим стимулюючи виробників інвестувати у технології переробки. Науковці наголошують на узгодженні експортоорієнтованої стратегії з цілями сталого розвитку і Європейського зеленого курсу. Як відзначають [14], інвестиції в НДДКР у харчовій промисловості (нові методи переробки, подовження зберігання, виробництво біопродуктів) відіграють ключову роль у переході до інноваційної агропродовольчої економіки. Це означає підтримку впровадження ресурсозберігаючих технологій, точного землеробства, біотехнологій у агросекторі. Розвиток аграрної науки і освітніх програм покликаний забезпечити кадрами та знаннями більш технологічне сільське господарство, що згодом підвищить конкурентоспроможність експортної продукції.

Висновки. Сучасні дослідження одноставно вказують, що нинішня технологічна спеціалізація агропродовольчого експорту України є недостатньо розвиненою з точки зору доданої вартості та довгострокових вигод для економіки. Експортний профіль України залишається переважно сировинним, що забезпечує короткострокові прибутки, але створює структурні перекоси та соціально-економічні проблеми (відставання переробної промисловості, обмеження для інновацій, скорочення зайнятості та ризику «ресурсного прокляття» розвитку). Ключовими напрямками є диверсифікація і підвищення

технологічності експорту – збільшення частки перероблених продуктів, інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості на вигідніших умовах, розвиток внутрішньої харчової промисловості. Результати різних досліджень доповнюють один одного: від кількісних оцінок масштабу проблеми до якісних рекомендацій щодо політики. Загальний висновок полягає в тому, що перехід від експорту сировини до експорту продукції з вищою доданою вартістю є необхідною передумовою прискорення економічного розвитку України. Впровадження запропонованих заходів – від стимулювання переробки та інфраструктурних інвестицій до інституційних реформ – може забезпечити більш стійке зростання, підвищити конкурентоспроможність України на світових ринках та поліпшити добробут населення в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Могильний О. М., Козак М. І. Сировинна орієнтація аграрного сектору та її соціально-економічні наслідки для України. *Економіка АПК*. 2021. №3. С. 19–29. DOI:10.32317/2221-1055.202103019
2. Шубравська О. В. Спеціалізація агропродовольчого експорту України: тенденції, драйвери, перспективи. *Економіка України*. 2021. №4. С. 51–67. DOI: 10.15407/economyukr.2021.04.051
3. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Полякова О. Ю., Шликова В.О. Оцінка участі галузей промисловості України в глобальних ланцюгах створення доданої вартості. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 73–85.
4. Корпоратизація аграрного сектора економіки України : кол. моногр. ; [за ред. О.В. Шубравської] / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2020. 205 с.
5. Ambroziak Ł., Bułkowska M. Agri-Food Sector in Ukraine and Poland: A Comparative Analysis Using the Input–Output Model. *Sustainability*. 2024. № 16(19). DOI: 10.3390/su16198577
6. Prokopenko K., Shubravska O. Food Market: Pre-war State and Post-war Prospects. *Research on World Agricultural Economy*. 2022. № 3(4). P. 13–25. DOI: 10.36956/rwae.v3i4.693
7. Shubravska O. V. Formation of agro-food specialization of Ukraine in the context of modern investment processes. *Economy of Ukraine*. 2021. № 10 (719). P. 40–55. DOI: 10.15407/economyukr. 2021.10.040
8. Миценко І. М., Бабець І. Г., Миценко В. І. Вплив зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами на економічне зростання України. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 17–28. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.2>
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
10. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, Статистична інформація, Державна служба статистики України, Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Особливості функціонування аграрного сектора економіки України в умовах війни, Аналітичний звіт, Національний інститут стратегічних досліджень, 2022, Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahramnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovak>

12. Русан В. М., Жураковська Л. А., Аграрний сектор України у 2023 році: складники стійкості, проблеми та перспективні завдання, Національний інститут стратегічних досліджень, 2023, Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_agrosektor_15022024.pdf
13. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022, FAO, Режим доступу: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
14. Bazhal M., Koutchma T. Ukraine as a food and grain hub: Impact of science and technology development on food security in the world. *Frontiers in Food Science and Technology*. 2022. № 2. DOI: 10.3389/frfst.2022.1040396

References:

1. Mohylnyi, O. M., Kozak, M. I. (2021). Raw-material orientation of the agrarian sector and its socio-economic consequences for Ukraine. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 19–29. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103019> [in Ukrainian].
2. Shubravska, O. V. (2021). Specialization of Ukraine's agri-food exports: Trends, drivers, prospects. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4, pp. 51–67. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.04.051> [in Ukrainian].
3. Khaustova, V. Ye., Reshetnyak, O. I., Polyakova, O. Yu., & Shlykova, V. O. (2020). Assessment of the participation of Ukraine's industrial sectors in global value chains. *Problemy Ekonomiky*, no. 3, pp. 73–85. [in Ukrainian].
4. Shubravska, O. V. (Ed.). (2020). *Corporatization of the agrarian sector of Ukraine*. Institute for Economics and Forecasting, National Academy of Sciences of Ukraine. <http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf> [in Ukrainian].
5. Ambroziak, Ł., Bułkowska, M. (2024). *Agri-food sector in Ukraine and Poland: A comparative analysis using the input–output model*. *Sustainability*, no. 16(19). <https://doi.org/10.3390/su16198577>
6. Prokopenko, K., Shubravska, O. (2022). Food market: Pre-war state and post-war prospects. *Research on World Agricultural Economy*, no. 3(4), pp. 13–25. <https://doi.org/10.36956/rwae.v3i4.693>
7. Shubravska, O. V. (2021b). Formation of agro-food specialization of Ukraine in the context of modern investment processes. *Economy of Ukraine*, no. 10, pp. 40–55. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.10.040>
8. Mytsenko, I. M., Babets, I. H., Mytsenko, V. I. (2024). Impact of foreign trade in high-tech goods on economic growth of Ukraine. *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia*, no. 2(54), pp. 17–28. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.2> [in Ukrainian].
9. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Official website of the State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Number of employed workers by type of economic activity* [Data set]. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
11. National Institute for Strategic Studies. (2022). *Features of the functioning of the agrarian sector of Ukraine's economy under wartime conditions* (Analytical report). <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovak> [in Ukrainian].

12. Rusan, V. M., Zhurakovska, L. A. (2023). *The agrarian sector of Ukraine in 2023: Components of resilience, problems and prospective tasks*. National Institute for Strategic Studies. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_agrosektor_15022024.pdf [in Ukrainian].
13. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). *Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine: Findings of a nationwide rural household survey, December 2022*. <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
14. Bazhal, M., & Koutchma, T. (2022). Ukraine as a food and grain hub: Impact of science and technology development on food security in the world. *Frontiers in Food Science and Technology*, no. 2. <https://doi.org/10.3389/frfst.2022.1040396>

Annotation

Smoliy L. V., Smoliy V. O., Dihtiarenko N. V.

Technological specialization of Ukraine's agri-food exports and its impact on economic development

The article examines the problem of technological specialization of Ukraine's agri-food exports in the context of its impact on macroeconomic development in 2016–2024. The relevance of the study is due to the dominance of raw materials, negative values of the technological complexity index, and increased vulnerability of the economy to external shocks, which was especially evident during the COVID-19 pandemic and the military blockade of ports. The purpose of the work is a comprehensive assessment of the dynamics of the technological structure of exports, quantitative measurement of its impact on GDP and total factor productivity, as well as substantiation of strategic directions for diversifying the export basket in favor of products with high added value. The methodological basis is based on a multi-level analysis of data from the State Customs Service, the State Statistics Service, UN Comtrade, and OECD. To verify the results, an analysis was conducted to identify trends and shifts in commodity, market, and production specialization.

The results prove that agricultural exports are hyper-specialized in raw materials. A persistent predominance of raw materials and negative values of the technological complexity index were identified, which deepens the structural imbalances of the economy. Technological lag of the processing link and dependence on external shocks were established. This restrains growth, deepens the trade deficit and causes a reduction in employment in the food industry. The key areas identified were diversification and increasing the technological efficiency of exports – increasing the share of processed products, integration into global value chains on more favorable terms, development of the domestic food industry, improvement of the quality control system and food safety. The conclusions emphasized the need for clustering of processing enterprises, implementation of a sound antitrust policy and balancing the influence of agroholdings, expansion of export crediting for SMEs, harmonization of standards with the EU Green Deal, and increased R&D, which will ensure sustainable economic growth and integration of Ukraine into high-tech value chains.

Key words: technological specialization, agri-food exports, economic development, technological complexity, diversification.

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦЬКИХ ГАЛУЗЕЙ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Я. А. ГРАБЕК, викладач-стажист
Уманський національний університет

В статті досліджуються показники виробництва продукції, поголів'я та продуктивності сільськогосподарських тварин в усіх категоріях господарств України. Відмічається, що найбільший спад виробництва має місце в скотарстві. Стверджується, що безпосередньою причиною рецесії є скорочення поголів'я тварин. Вказується на низькі показники продуктивності сільськогосподарських тварин. Звертається увага на важливу роль господарств населення у виробництві продукції тваринництва.

Ключові слова: тваринницькі галузі, сільське господарство, ланцюг вартості, додана вартість, поголів'я тварин, скотарство, господарства населення

Постановка проблеми. Відновлення та перехід до збільшення обсягів виробництва в тваринницьких галузях сільського господарства є ключовою умовою формування та розвитку ланцюга вартості в аграрному секторі економіки України. Адже саме в тваринницьких галузях відбувається важлива трансформація рослинницької продукції, що містить найменшу частку доданої вартості – конверсія кормів, як сировини першої стадії, у тваринницьку продукцію, як сировину другої стадії.

Розвиток тваринницьких галузей запускає механізм мультиплікації доданої вартості розмір якої максимізується на стадії промислової переробки тваринницької сировини та виробництва продовольчих напівфабрикатів і готової їжі. На відміну від рослинництва, тваринницькі галузі досі не досягли показників виробництва еталонного 1990 р. та знаходяться у стані перманентної рецесії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стан, умови, фактори та перспективи розвитку тваринницьких галузей є об'єктивно популярним напрямом досліджень вітчизняних вчених. Серед останніх досліджень, пов'язаних із економікою тваринницьких галузей сільського господарства України, слід виділити роботи: Соколюка С. Ю., Жарун О. В., Коротеева М. А та ін. [1], Нестерчук Ю. О. та Юрченко О. С. [2], Сегеди С. А. [3], Могильного О. М., Калінчика М. В. і Грищенко О. Ю. [4], Ільчука М. М., Нікітченка С. О., Ситника О. О. і Павленка В. В. [5], Місюка М. В. і Заходим М. В. [6] та ін.

Однак, скорочення обсягів виробництва скотарської продукції, нестійка динаміка виробництва свинарської та птахівничої продукції, збільшення імпорту молочних та м'ясних продуктів, низька якість тваринницької сировини

вітчизняних виробників та інші гострі проблеми вказують на те, що є необхідність подальших досліджень в даному напрямі.

Методика досліджень. Методологічною і теоретичною основами дослідження є економічна теорія, наукові розробки закордонних та вітчизняних вчених із проблем розвитку тваринницьких галузей, формування ланцюга вартості тощо. У процесі дослідження використовували такі методи: абстрактно-логічний, емпіричний, рядів динаміки, середніх величин, графічний та ін.

Результати досліджень. У переважній більшості тваринницьких галузей продовжується спад виробництва (табл. 1).

Табл. 1. Обсяги виробництва окремих видів тваринницької продукції*

Продукція	В середньому за рік, період років					Тенденція (2004–2022 рр.)	Рівень стійкості, r
	1990	2004–2009	2010–2015	2016–2021	2022		
М'ясо (у забійній вазі), всього, тис. т	4358	1776	2247	2401	2207	↑	стійка, r = 0,888
в т.ч.: яловичина та телятина	1985	538	407	354	268	↓	стійка, r = 0,943
свинина	1576	555	715	719	659	↑	стійка, r = 0,727
м'ясо птиці	708	640	1083	1295	1253	↑	стійка, r = 0,946
інші види м'яса	88	43	43	33	27	↓	стійка, r = 0,846
Молоко, тис. т	24508	12724	11158	9728	7768	↓	стійка, r = 0,963
Яйця, млн. шт.	16287	14027	18473	15609	11922	↓	стійка, r = 0,875
Вовна, т	29804	3498	3364	1792	1237	↓	стійка, r = 0,828
Мед, т	50858	69754	69195	67221	63079	↓	нестійка, r = 0,319

Примітка. *Розраховано автором за даними [7]

Напрямок тенденції та її стійкість для кожної тваринницької галузі ми визначили на основі вирівнювання відповідних динамічних рядів у часовому відрізкові 2004–2022 рр. Якщо порівнювати показники звітної періоду (2022 р.) із еталонним 1990 р., то найбільше скорочення спостерігається у вітчизняному скотарстві: виробництво яловичини та телятини скоротилося у 7,4 рази, молока – у 3,2 рази. Єдиними тваринницькими галузями, в яких спостерігається стійка тенденція до збільшення обсягів виробництва, є свиначство і м'ясне

птахівництво. У виробництві меду тенденція до скорочення виробництва не є стійкою. Її характер залежатиме від кон'юнктури ринку – якщо попит зростатиме, насамперед зовнішній, то і зростатиме пропозиція.

Безпосередньою причиною зменшення обсягів виробництва тваринницької продукції є скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин (табл. 2).

Табл. 2. Поголів'я сільськогосподарських тварин, тис. гол.*

Рік, період років	Корови	Велика рогата худоба на вирощуванні та відгодівлі	Свині	Вівці та кози	Птиця	Бджолосімії, тис. од.
1990	8378,2	16245,2	19426,9	8418,7	246104,2	3515,1
1991–1995	7949,4	13045,2	15280,3	6320,3	192559,1	н.д.
1996–2000	5893,4	6075,3	9704,6	2238,9	126413,0	н.д.
2001–2005	4295,7	3636,1	7682,7	1838,4	148281,4	3174,7
2006–2010	2933,3	2280,0	7427,6	1717,4	181732,7	3240,1
2011–2015	2414,9	1833,1	7460,4	1581,8	212488,6	2820,4
2016–2021	1841,9	1350,7	6002,8	1222,0	206922,4	2607,3
2022	1352,8	954,3	4948,3	941,4	180457,6	2402,9
Тенденція (1990–2022 рр.) **	↓	↓	↓	↓	↑	↓
Рівень стійкості, r	стійка, r = 0,965	стійка, r = 0,866	стійка, r = 0,846	стійка, r = 0,769	середня, r = 0,587	стійка, r = 0,892

Примітка. *Розраховано автором за даними [7];

** для кількості бджолосімей – 2004–2022 рр.

Напрямок тенденції та її стійкість для кожної тваринницької галузі ми визначили на основі вирівнювання відповідних динамічних рядів у часовому відрізкові 1990–2022 рр. Як бачимо, єдиною тваринницькою галуззю, де має місце відносно стійке зростання поголів'я тварин є птахівництво. Проте, на нашу думку, скорочення поголів'я птахів, яке почалося в 2020 р. у зв'язку із пандемією COVID-19 та продовжилося у 2022 р. у зв'язку із відновленням широкомасштабного вторгнення росії, продовжиться щонайменше у короткостроковій перспективі. Це негативно відобразиться на обсягах виробництва м'яса птахів. Хоча з іншого боку не можна виключати ймовірність того, що у зв'язку із проблемами по просуванню української зернової продукції на експорт, збільшиться її внутрішнє використання. Насамперед, у виробництві кормів та їх використанні у птахівництві й свинарстві.

Продовжує скорочуватися поголів'я свиней. До негативного фактору поширення територією України африканської чуми свиней, додався фактор війни. Це зумовить скорочення виробництва свинини, яке уже було зафіксовано

в 2022 р. Хоча, як уже було сказано, не можна виключати ймовірності того, що виробництво свинини зросте у зв'язку із збільшенням внутрішнього використання зернової продукції.

Сама критична ситуація у вітчизняному скотарстві. Впродовж аналізованого періоду поголів'я корів скоротилося у 6,1 рази, великої рогатої худоби на вирощуванні і відгодівлі – у 17 разів. Причому за підсумками двох останніх років (2021–2022 рр.) темп скорочення прискорився. Це зумовило затяжну кризу у вітчизняній молокопереробній промисловості. Дефіцит сировини штовхає до зростання закупівельних цін на сире молоко: якщо в 2022 р. середньозважена закупівельна ціна становила 10969 грн. за 1 тонну [7], то уже в кінці 2023 р. вона досягла позначки 14250 грн. за 1 тонну [8], або на третину більше (+29,9 %). Це зумовило зростання цін на готову молочну продукцію. За період з січня 2023 р. включно по січень 2024 р. ціни на пастеризоване молоко зросли на 9,7 %, кисломолочний сир – 7,5 %, вершкове масло – 9,9 % [9]. Подальше зростання цін на сири та свіжі молочні продукти на полицях супермаркетів може вплинути на сповільнення купівельної активності споживачів, які переважно мають обмежені фінансові ресурси в умовах війни і не бажають переплачувати в цілях економії [8]. Стабілізація цін на сировину можливі у разі зростання обсягів імпорту в Україну сирів, вершкового масла та вершків [8]. В такому випадку склади заповнить імпортна молочна продукція, внутрішній ринок насититься, а попит на молоко-сировину з боку українських переробників стабілізується [8]. Однак, зростання імпорту – це скорочення частки вітчизняних підприємств на внутрішньому ринку, погіршення показників продовольчої безпеки та перешкоджання формуванню внутрішнього ланцюга вартості.

Стабілізація поголів'я сільськогосподарських тварин – одне із ключових завдань державної аграрної політики, спрямованої на формування й розвиток ланцюга вартості. Тому що вирощування худоби забезпечує збільшення доданої вартості – тваринницька продукція це сировина другої стадії, що володіє відносно вищою часткою доданої вартості порівняно із рослинницької продукцією, яка є сировиною першої стадії. Адже додана вартість, що знаходиться в кормах рослинного походження, трансформується у продукцію наступного технологічного етапу - тваринницьку продукцію, прирощуючись доданою вартістю та підвищуючи споживну цінність тваринницької сировини (м'яса первинної обробки, жиру сирцю, сирого молока, яєць тощо). Вищий рівень споживної цінності означає вищу ціну реалізації, а отже вищий дохід та прибутковість агробізнесу.

Однак, в силу біологічних законів відтворення, має місце фактор неперекладного характеру – наросування, а то і просто стабілізація, поголів'я сільськогосподарських тварин, навіть при створенні сприятливих умов, є досяжною лише в середньостроковій перспективі (3–5 років). В короткостроковому періоді компенсувати скорочення поголів'я тварин можна лише збільшенням їх продуктивності.

Як показують дослідження, в частині продуктивності сільськогосподарських тварин мають місце суттєві невикористані резерви (табл. 3).

Табл. 3. Показники продуктивності сільськогосподарських тварин в усіх категоріях господарств України *

Показник	Рік, період років					2022 р. до 1990 р., %
	1990	2004–2009	2010–2015	2016–2021	2022	
Середньодобові прирости ВРХ на вирощуванні, відгодівлі та нагулі, г	431	414	503	478	461	107,0
Середньодобові прирости свиней на вирощуванні та від годівлі, г	229	311	446	476	522	227,9
Середній річний удій молока від однієї корови, кг	2863	3639	4369	4956	5119	178,8

Примітка. *Розраховано автором за даними [7]

У вирощуванні великої рогатої худоби позитивних змін, по суті, не відбулося – показник середньодобових приростів тварин відповідає умовам архаїчної екстенсивної технології. У вирощуванні та відгодівлі свиней намітилися позитивні зміни – у звітному періоді показник середньодобових приростів свиней перевищив фактичне значення аналогічного показника у 1990р. у 2,3 рази. Відбувається зростання продуктивності і в молочному скотарстві. Проте досягнуті показники – далекі від потенційних можливостей (рис. 1). Як бачимо, при порівнянні молочної продуктивності корів, Україна знаходиться серед аутсайдерів.

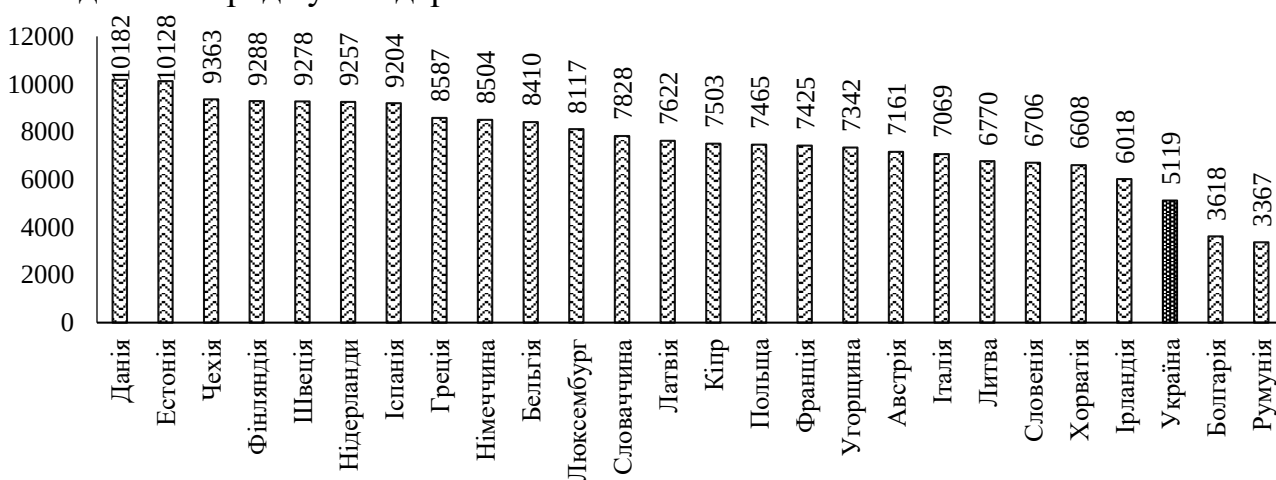


Рис. 1. Середній річний удій молока від однієї корови в країнах ЄС і Україні, кг*

Примітка. *Побудовано автором за даними [7, 10, 11]

Керуючий партнер компанії «АгроВет Атлантик», голова Асоціації тваринників України Паламар І. з цього приводу справедливо зауважує: «На

жаль, на багатьох сільгосппідприємствах досі використовуються застарілі, високовитратні неефективні технології виробництва, незбалансована і недостатня за рівнем поживності годівля тварин, а питаннями селекційно-племінної роботи майже не займаються... За таким показником продуктивності тварин як річний надій молока на корову, ми поки реалізуємо тільки 54 % від потенціалу. А приріст живої маси молодняку ВРХ на вирощуванні та відгодівлі знаходиться в межах 60 % від максимально можливого» [12]. За словами експерта, в Україні необхідно впроваджувати використання конкурентоспроможних порід ВРХ, а також сучасну систему селекційно-племінної роботи з ними, яка була б спрямована на підвищення генетичного потенціалу молочної продуктивності: до 9–10 тис. кг молока від корови на рік, середньодобового приросту молодняку ВРХ молочних порід – до 900–1000 г і м'ясних – до 1300–1500 г [12].

Завдяки зростанню продуктивності у галузі свинарства, вдалося компенсувати скорочення поголів'я тварин – починаючи із 2010 р. в Україні відбувалося поступове нарощування обсягів виробництва свинини. Тенденція була перервана в 2022 р. у зв'язку із відновленням широкомасштабного вторгнення росії. Тому наразі ще більшої актуальності набуває питання підвищення економічної ефективності виробництва за рахунок розширення застосування індустріальних технологій, спрямованих на суттєве збільшення середньодобових приростів та скорочення витрат виробництва.

В Україні є підприємства, які демонструють відмінні показники економічної ефективності свинарства. Наприклад, це компанія «Агропродсервіс» (Тернопільська область), в якій розроблено програму балансування раціонів комбікормів для свиней – залежно від ринкової ціни на сировину вона може швидко змінювати раціони годівлі [13]. Завдяки якісній племінній селекції й збалансованій кормовій базі середньодобовий приріст свиней на стадії відгодівлі становить понад 900 г із середнім виходом 60–62 кг пісного м'яса на 100 кг живої ваги [13]. Інший приклад – ДП «ДГ «Ставидлянське» ІСГС НААН» Кіровоградської області в якому середньодобові прирости свиней на вирощуванні та відгодівлі коливаються в межах 700–800 г [14].

Отже, з точки зору формування ланцюга вартості в аграрному секторі економіки України, у сільському господарстві сформувалася вкрай негативна тенденція – скорочення виробництва високомаржинальної продукції тваринницьких галузей. В даному контексті важливим елементом аналізу процесу виробництва є його оцінка в розрізі категорій виробників.

У виробництві тваринницької продукції відбулися помітні зміни (табл. 4). По перше, зросла частка господарств населення у виробництві молока і пташиних яєць. По друге, господарства населення виробляють майже увесь обсяг вовни і меду. Що стосується виробництва м'яса (у забійній вазі), то тут спостерігається стійка тенденція зростання частки сільськогосподарських підприємств ($r = 0,957$) і скорочення частки господарств населення ($r = 0,958$). Це пояснюється стрімким розвитком індустріального птахівництва, яке в 2022 р. забезпечило 56,8 % виробництва м'яса (у забійній вазі).

**Табл. 4. Структура виробництва тваринницької продукції
за категоріями виробників, %***

Продукція	Рік, період років				
	1990	2004–2009	2010–2015	2016–2021	2022
Сільськогосподарські підприємства					
М'ясо (у забійній вазі)	71,1	44,3	59,0	66,8	72,9
Молоко	76	18,5	22,3	28,4	34
Яйця	62,2	53,1	61,7	53,9	48,5
Вовна	88,8	21,8	15,1	11,5	7,6
Мед	21,3	2,9	1,9	1,2	0,9
Господарства населення					
М'ясо (у забійній вазі)	28,9	55,8	41,0	33,2	27,1
Молоко	24	81,6	77,7	71,6	66
Яйця	37,9	47,0	38,3	46,1	51,5
Вовна	11,2	78,2	85,0	88,5	92,4
Мед	78,7	97,1	98,2	98,8	99,1

*Примітка. *Розраховано автором за даними [7]*

Отже, господарства населення України відіграють важливу роль у функціонуванні і розвитку ланцюга вартості в аграрному секторі економіки: у рослинництві майже увесь обсяг виробництва високомаржинальних видів продукції здійснюється у господарствах населення; у тваринництві, за виключенням м'яса (у забійній вазі), на господарства населення припадає більша частка виробництва основних видів продукції. Зважаючи на те, що господарства населення зорієнтовані на внутрішній ринок, вони мають перебувати у фокусі державної аграрної політики – сприяння їхньому розвитку є умовою забезпечення продовольчої безпеки країни та формування внутрішнього ланцюга вартості в аграрному секторі економіки.

Висновки: 1. У переважній більшості тваринницьких галузей продовжується спад виробництва. Найбільше скорочення спостерігається у вітчизняному скотарстві: виробництво яловичини та телятини скоротилося у 7,4 рази, молока – у 3,2 рази. Єдиними тваринницькими галузями, в яких спостерігається стійка тенденція до збільшення обсягів виробництва, є свинарство і м'ясне птахівництво.

2. Безпосередньою причиною зменшення обсягів виробництва тваринницької продукції є скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин. Тваринницькою галуззю, де має місце відносно стійке зростання поголів'я тварин є птахівництво. Проте, скорочення поголів'я птахів, яке почалося в 2020 р. у зв'язку із пандемією COVID-19 та продовжилося у 2022 р. у зв'язку із відновленням широкомасштабного вторгнення росії, продовжиться щонайменше у короткостроковій перспективі.

3. Сама критична ситуація у вітчизняному скотарстві. Впродовж 1990–2022 рр. поголів'я корів скоротилося у 6,1 рази, великої рогатої худоби на

вирощуванні і відгодівлі – у 17 разів. Це зумовило затяжну кризу у вітчизняній молокопереробній промисловості. Дефіцит сировини штовхає до зростання закупівельних цін на сире молоко і готову молочну продукцію. В умовах скорочення реальних доходів населення – це зумовлює скорочення попиту на молочну продукцію вітчизняного виробництва. Натомість зростає імпорт молочної продукції. Це означає скорочення частки вітчизняних підприємств на внутрішньому ринку, погіршення показників продовольчої безпеки та перешкоджання формуванню внутрішнього ланцюга вартості.

4. В короткостроковому періоді компенсувати скорочення поголів'я тварин можна лише збільшенням їх продуктивності. Однак, використання у скотарстві застарілих технологій перешкоджає досягненню потенційних можливостей виробництва відповідної продукції при мінімальних витратах.

5. Господарства населення України відіграють важливу роль у функціонуванні і розвитку ланцюга вартості в аграрному секторі економіки – у тваринницьких галузях на господарства населення припадає більша частка виробництва основних видів продукції (за виключенням м'яса). Це означає, що одним важливих напрямів державної аграрної політики має бути підтримка багатокладності в сільському господарстві.

Література:

1. Соколюк С. Ю., Жарун О. В., Коротєєв М. А., Тупчий О. С., Соколюк К. Ю. Заходи стимулювання внутрішнього споживання свинини в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2. С. 132–141. DOI 10.31395/2415-8240-2022-100-2-132-141.

2. Нестерчук Ю. О., Юрченко О. С. Вплив фактору війни на стан вітчизняного свинарства (березень-серпень 2022 року). *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 101. Ч. 2. С. 292–301. DOI 10.32782/2415-8240-2022-101-2-292-301.

3. Сегеда С. А. Статистичний аналіз споживання м'яса та м'ясопродуктів в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 36–46. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003036>.

4. Могильний О. М., Калінчик М. В., Грищенко О. Ю. Повоєнна реструктуризація аграрного сектору України: усунення перекосів для досягнення стійкості та добробуту. *Економіка АПК*. 2022. Том 29. № 6. С. 10–27. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206010>.

5. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Ситник О. О., Павленко В. В. Диверсифікація підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України у повоєнний період. *Економіка АПК*. 2023. Том 30. № 4. С. 25–35. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304025>.

6. Місюк М. В., Заходим М. В. Діджиталізація як інструмент активізації галузі тваринництва. *Економіка АПК*. 2023. Том 30. № 4. С. 10–24. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304010>.

7. Статистичний збірник «Сільське господарство України». Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm; https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf.

8. В Україні середня закупівельна ціна молока зросла на 34 копійки – профільна асоціація. *Укрінформ*. 31.12.2023, 12:25. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3807181-v-ukraini-seredna-zakupivelnna-cina-moloka-zrosla-na-34-kopijki-profilna-asociacia.html>.

9. Індекси споживчих цін на товари та послуги (до попереднього місяця). Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscm10_u.html.

10. Production of cow's milk on farms by NUTS 2 regions. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/agr_r_milkpr__custom_10360278/default/table?lang=en.

11. Bovine population – annual data. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/apro_mt_lscatl/default/table?lang=en&category=agr.apro.apro_anip.apro_mt.apro_mt_ls.

12. Приріст молодняку ВРХ знаходиться в межах 60 % від можливого – експерт. *MilkUA.info*. Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/pririst-molodnaku-vrh-znahoditsa-v-mezah-60-vid-mozlivogo-ekspert>.

13. Середньодобовий приріст свиней на відгодівлі в «Агропродсервісі» – понад 900 г. *AGROTIMES*. Режим доступу: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/serednodobovyj-pririst-svynej-na-vidgodivli-v-agroprodservisi-ponad-900-g/>.

14. Гераніна Л., Іляшенко Г., Гайденок О. Сучасні технології для галузі свинарства. *Агробізнес Сьогодні*. Режим доступу: <https://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynnnytstvo/item/20710-suchasni-tekhnohii-dlia-haluzi-svynarstva.html>.

References:

1. Sokolyuk, S. Yu., Zharun, E. V., Koroteev, N. A., Tupchiiy, O. S., Sokolyuk, K. Yu. (2022). Measures to encourage internal pork consumption in Ukraine. *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, no. 100(2), pp. 132–141. DOI 10.31395/2415-8240-2022-100-2-132-141. [in Ukrainian].

2. Nesterchuk, Iu., O., Yurchenko, O. S. (2022). The impact of the factor of war on the domestic pig production (march-august 2022). *Collected Works of Uman National University of Horticulture*, iss. 101(2), pp. 292–301. DOI 10.32782/2415-8240-2022-101-2-292-301. [in Ukrainian].

3. Seheda, S. A. (2020). Statistical analysis of meat consumption and meat products in Ukraine. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 36–46. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202003036>. [in Ukrainian].

4. Mohylnyi, O., Kalinych, M., Gryschenko, O. (2022). Post-war restructuring of the agricultural sector of Ukraine: elimination of distortions to achieve stability and well-being. *Ekonomika APK*, no. 29(6), pp. 10–27. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206010>. [in Ukrainian].

5. Ilchuk, M., Nikitchenko, S., Sytnyk, O., Pavlenko, V. (2023). Diversification of entrepreneurial activities in the agricultural sector of Ukraine's economy in the post-war period. *Ekonomika APK*, no. 30(4), pp. 25–35. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304025>. [in Ukrainian].

6. Misiuk, M., Zakhodym, M. (2023). Digitization as a tool for revitalizing the livestock industry. *Ekonomika APK*, no. 30(4), pp. 10–24. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304010>. [in Ukrainian].

7. State Statistics Service of Ukraine (2024). Statistical Yearbook «Agriculture of Ukraine» for 2021. Available at https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm; https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf. [in Ukrainian].
8. Ukrinform (2023). The average purchase price of milk in Ukraine increased by 34 kopecks – specialized association. December, 31. Available at <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3807181-v-ukraini-seredna-zakupivelnacina-moloka-zrosla-na-34-kopijki-profilna-asociacia.html>. [in Ukrainian].
9. State Statistics Service of Ukraine (2024). Consumer price indices for goods and services, to previous month. Available at https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscm10_u.html. [in Ukrainian].
10. Eurostat (2024). Production of cow's milk on farms by NUTS 2 regions. Available at https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/agr_r_milkpr__custom_10360278/default/table?lang=en.
11. Eurostat (2024). Bovine population – annual data. Available at https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/apro_mt_lscatl/default/table?lang=en&category=agr.apro.anip.apro_mt.apro_mt_ls.
12. MilkUA.info (2016). The growth of young cattle is within 60% of the possible – expert. Available at <http://milkua.info/uk/post/pririst-molodnaku-vrh-znahoditsa-v-mezah-60-vid-mozlivogo-ekspert>. [in Ukrainian].
13. AGROTIMES (2022). The average daily weight gain of pigs on fattening in «Agroprodservice» is more than 900 grams. Available at <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/serednodobovij-pririst-svynej-na-vidgodivli-v-agroprodservisi-ponad-900-g/>. [in Ukrainian].
14. Heranina, L., Iliashenko, H., Haidenko, O. (2021). Modern technologies for the pig industry. *Agribusiness Today*. Available at <https://agrobusiness.com.ua/agro/suchasne-tvarynnitstvo/item/20710-suchasni-tekhnologii-dlia-haluzi-svynarstva.html>. [in Ukrainian].

Annotation

Grabek Ya.

The state and prospects of development of the livestock industries in Ukraine

Production continues to decline in most livestock industries. The largest decline was observed in domestic livestock production: beef and veal production decreased by 7.4 times, and milk production by 3.2 times. The only livestock industries with a steady upward trend in production are pig and poultry. The direct cause of the decline in livestock production is the reduction in the number of farm animals. Poultry farming is a livestock industry that has seen relatively steady growth in the number of animals. However, the decline in the bird population that began in 2020 due to the COVID-19 pandemic and continued in 2022 due to the resumption of large-scale russian invasion will continue at least in the short term.

The most critical situation is in the domestic livestock sector. Between 1990 and 2022, the number of cows decreased by 6.1 times, and the number of cattle in growing and fattening by 17 times. This led to a protracted crisis in the domestic dairy industry. The shortage of raw materials is driving up purchase prices for raw milk and finished dairy products. Given the decline in real household incomes, this leads to a reduction

in demand for domestically produced dairy products. Instead, imports of dairy products are growing. This means a reduction in the share of domestic enterprises in the domestic market, deterioration of food security indicators, and impediments to the formation of the domestic value chain.

In the short term, the reduction in the number of animals can only be compensated for by increasing their productivity. However, the use of outdated technologies in livestock breeding hinders the potential for producing relevant products at minimal cost. Household farms in Ukraine play an important role in the functioning and development of the value chain in the agrarian sector of the economy - in the livestock sector, household farms account for a large share of production of major products (excluding meat). This means that one of the most important areas of state agrarian policy should be to support diversity in agriculture.

Key words: *livestock industries, agriculture, value chain, added value, livestock, cattle breeding, household farms*

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ КЕРІВНИХ ПРИНЦИПІВ І РАМКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

В. С. КОСТЮК, кандидат економічних наук

А. А. ОСІПОВА, кандидат економічних наук

Я. Ю. КОСТЮК, здобувач третього (освітньо-наукового рівня) вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті досліджено сучасні тенденції вдосконалення інституту державної допомоги як в Європейському Союзі, так і в Україні. Обґрунтовано необхідність і значущість імплементації законодавства ЄС у сфері конкуренції та державної допомоги як однієї з ключових умов вступу України до Європейського Союзу. Проаналізовано принципи та критерії допустимості й недопустимості надання державної допомоги. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізмів контролю за ефективністю використання державних ресурсів, а також наголошено на доцільності внесення змін до Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання».

Ключові слова: конкуренція, державна допомога, принципи допустимості та недопустимості державної допомоги, критерії та принципи державної допомоги, тест балансування.

Постановка проблеми. Інститут державної допомоги суб'єктам господарювання в країнах Європейського Союзу є одним із ключових системоутворюючих елементів, що забезпечує ефективне функціонування як внутрішніх ринків, так і єдиного європейського ринку. Він сприяє залученню інвестицій та, як складова антимонопольної політики, виконує функцію контролю за ефективним використанням державних ресурсів. Відповідно до оновлених вимог acquis Європейського Союзу у сфері державної допомоги, Україна має сформувати інститут державної допомоги суб'єктам господарювання на основі керівних принципів і рамкових положень ЄС, а також імплементувати відповідні норми acquis у національне законодавство.

Імплементація законодавства ЄС у сфері конкуренції та державної допомоги є однією з ключових умов вступу України до Європейського Союзу і важливою передумовою сталого економічного розвитку. Виходячи з цього, Україна просуватиме власну інтеграцію до європейського ринку шляхом створення справедливого конкурентного середовища, що, з одного боку, гарантує рівні умови для бізнесу та привабливість інвестиційного клімату, а з іншого – сприятиме ефективному використанню державних коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічні та правові аспекти державної допомоги суб'єктам господарювання знайшли відображення в

численних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців. Сучасні дослідження Акімової Л. [1], Андрухович Д. [2], Кулик О. [3], Петруненко Я. [4], Шевчук А. [5], Шпомер А. [6], Заяць О., Яреми Т. [7] та інших сприяють більш глибокому розумінню поняття державної допомоги суб'єктам господарювання не як забороненого, а як ефективного інструменту для розвитку економіки за умови дотримання законодавства, як засобу забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. Вчені розглядають загальні правові та інституційні рамки державної допомоги в контексті конкурентної політики та антимонопольного законодавства Європейського Союзу в особливих умовах підготовки до вступу України до ЄС. Хоч питання пошуку шляхів вдосконалення інституту державної допомоги в умовах руху до ЄС викликають значний інтерес, водночас залишається низка невирішених проблем, які потребують подальшого глибокого вивчення для розробки більш ефективних підходів і стратегій для забезпечення прозорості та ефективності державної допомоги, що сприяє її наближенню до європейських стандартів.

Метою статті є дослідження підходів до визначення, оцінки та вдосконалення механізмів державної допомоги в Україні на основі принципів права ЄС з урахуванням умов воєнного стану та євроінтеграційного курсу держави.

Методика досліджень. Методологічною базою дослідження служать загальнонаукові методи: аналізу і синтезу для оцінки інституту державної допомоги, діалектичний метод для розуміння певної трансформації правил надання державної допомогита асquis ЄС, абстрактно-логічний метод для формулювання висновків. Теоретичною базою в дослідженні були напрацювання вітчизняних і закордонних вчених в сфері антимонопольної політики. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні документи Європейського Союзу і органів влади України, що стосуються державної допомоги, довідкові, статистичні, інформаційні та нормативно-методичні матеріали офіційних і неофіційних джерел.

Результати досліджень. Економічні пріоритети розвитку будь-якої держави та механізми їх реалізації значною мірою детермінуються ефективністю функціонування інституту державної допомоги суб'єктам господарювання. Вибір відповідних механізмів та інструментів підтримки, принципів і критеріїв їх застосування з метою стимулювання економічного зростання та раціонального використання державних ресурсів потребує зваженого підходу, оскільки існує ризик виникнення невинновданого спотворення конкурентного середовища як на національних ринках, так і в межах спільного внутрішнього ринку Європейського Союзу.

Результати наукових досліджень засвідчують існування суперечливих оцінок щодо доцільності надання державної допомоги суб'єктам господарювання. З одного боку, така допомога розглядається як важливий інструмент підтримки національного виробника, складова політики економічного протекціонізму, що сприяє зростанню ВВП та поліпшенню інвестиційного клімату. З іншого боку, основним ризиком є послаблення конкурентного середовища та неефективне використання державних фінансових

ресурсів. Саме тому державна допомога, яка спотворює або загрожує спотворенням конкуренції шляхом вибіркового сприяння окремим підприємствам чи секторам, вважається несумісною зі спільним ринком Європейського Союзу, оскільки впливає на міждержавну торгівлю. Це положення чітко закріплене в Договорі про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС). Як правовий інститут, державна допомога була офіційно включена до права Європейського Союзу Римським договором від 25 березня 1957 року, яким закладено загальний принцип її несумісності з внутрішнім ринком за умови створення нерівних умов конкуренції. У чинній редакції ДФЄС норми, що регламентують державну допомогу, надану державами-членами, викладені у статтях 107–109 секції 2 глави 1 розділу VII, зокрема стаття 107 визначає, що державна допомога «є несумісною з внутрішнім ринком тією мірою, якою вона впливає на торгівлю між державами-членами» [8].

Упродовж майже семи десятиліть функціонування Європейського Союзу норми *acquis* ЄС у сфері державної допомоги зазнали еволюції та були доповнені низкою ключових нормативно-правових актів. До таких документів належать:

1. Регламент Комісії (ЄС) № 651/2014 від 17.06.2014 про визнання певних категорій допомоги сумісними з внутрішнім ринком на підставі статей 107 і 108 ДФЄС;

2. Повідомлення Комісії (ЄС) № 2016/C 262/01 щодо поняття державної допомоги відповідно до статті 107(1) ДФЄС;

3. Секторальні (галузеві) норми, що дозволяють оцінити допустимість державної допомоги;

4. Правила *de minimis*, які регламентують порядок надання незначної державної допомоги;

5. Правила компенсації послуг загального економічного інтересу, а також положення щодо державної допомоги державним і комунальним підприємствам.

До 2017 року, коли набув чинності Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», у вітчизняному законодавстві було відсутнє визначення поняття «державна допомога», що ускладнювало запровадження ефективного контролю за розподілом і використанням бюджетних коштів. Така законодавча прогалина сприяла поширенню корупційних практик, незважаючи на те, що зобов'язання щодо контролю за державними субсидіями Україна взяла на себе ще у 2008 році після вступу до Світової організації торгівлі (СОТ) та укладення низки міжнародних угод, зокрема Угоди про асоціацію з ЄС і Угоди з країнами Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ).

Ці міжнародні договори не лише передбачають обов'язок України здійснювати контроль за наданням державної допомоги, але й створюють правові механізми для захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції у разі порушень з боку торговельних партнерів. Упровадження нової системи державної допомоги, орієнтованої як на підтримку бізнесу, так і на забезпечення добросовісної конкуренції, зумовлене поєднанням внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників належить, насамперед, необхідність усунення ризиків спотворення конкуренції, підвищення прозорості, підзвітності та ефективності використання державних ресурсів. Водночас одним із

визначальних зовнішніх чинників є виконання Україною зобов'язань у межах євроінтеграційного курсу, зокрема уніфікація національного правового поля відповідно до принципів і рамкових положень функціонування спільного ринку Європейського Союзу як необхідної умови набуття повноправного членства.

У межах Угоди про асоціацію Україна зобов'язалася імплементувати чинні правила державної допомоги, які діють у Європейському Союзі, без можливості тривалого адаптаційного періоду для внутрішньої трансформації відповідних норм. Особливої актуальності це питання набуло після рішення Європейської ради від 14 грудня 2023 року щодо відкриття переговорів про вступ України до ЄС, яким було чітко визначено етапність та поетапну реалізацію системи моніторингу і контролю за наданням державної допомоги в Україні.

Нормативна база у сфері державної допомоги в Україні охоплює низку основоположних документів, що визначають засади формування та реалізації відповідної політики. До них належать:

- статті 262–267 Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і державами-членами – з іншого;
- Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання»;
- Закон України «Про внесення змін до пункту 5 розділу IX «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» щодо застосування його положень під час дії воєнного стану»;
- Перелік послуг, що становлять загальний економічний інтерес;
- Порядок повернення незаконної державної допомоги, несумісної з принципами конкуренції;
- Порядок подання та оформлення повідомлень про нову державну допомогу або зміни до умов чинної допомоги;
- Порядок здійснення моніторингу державної допомоги суб'єктам господарювання;
- Порядок, форми і вимоги щодо подання інформації до Антимонопольного комітету України про чинну державну допомогу;
- Порядок ведення та доступу до реєстру державної допомоги суб'єктам господарювання, а також інші підзаконні акти.

У відповідності до Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», державна допомога визначається як підтримка в будь-якій формі, надана суб'єктам господарювання за рахунок державних або місцевих ресурсів, яка спотворює або створює загрозу спотворення економічної конкуренції, надаючи окремим виробникам товарів або учасникам господарської діяльності необґрунтовані переваги [9].

Критерії оцінки допустимості державної допомоги є ключовим інструментом контролю, що регламентує надання допомоги відповідно до конкретної мети або сектора. Їх дотримання необхідне для отримання рішення Антимонопольного комітету України щодо допустимості допомоги, а наслідки застосування таких критеріїв проявляються у вигляді певних економічних ефектів. Щоб ці критерії були ефективними, вони мають ґрунтуватися на визначених принципах, наведених у таблиці 1.

Табл. 1. Принципи критеріїв допустимості державної допомоги

Принципи	Характерні риси
Чіткість і прозорість	Надавач державної допомоги повинен оприлюднити всю достовірну інформацію, яка стосується об'єкта фінансування. Зазначена інформація повинна бути доступною для громадськості без обмежень та зберігатися в надавача державної допомоги протягом десяти років. Це допомагає як надавачам допомоги, так і бізнесу зрозуміти свої права та обов'язки і виключити корупційні зловживання.
Обґрунтованість	Повинна бути чітко вказана мета та форми державної допомоги; підстави надання державної допомоги; строк надання державної допомоги; найменування отримувача державної допомоги; загальний обсяг державної допомоги та її частка в загальному бюджеті діяльності чи робіт, на які надається фінансування.
Правова визначеність і відповідність рамковим положенням ЄС	Критерії встановлюють передбачувані правила щодо допустимості державної допомоги, сприяючи інвестиціям і чесній конкуренції. Вони допомагають надавачам формувати заходи, які з більшою ймовірністю отримають схвалення АМКУ та зменшують ризик судових спорів. Чіткі критерії також дозволяють верифікувати державну допомогу на шляху до євроінтеграції.
Узгодженість	Критерії забезпечують системну цілісність у застосуванні правил державної допомоги в різних сферах, секторах та регіонах України. Така узгодженість допомагає запобігти олігархічному, а також владно-політичному впливу на конкуренцію та забезпечує рівні правила гри.
Ефективність	Чіткі критерії спрощують процес оцінки заходів державної допомоги, зменшуючи адміністративно-корупційну складову та затримку як для надавачів і одержувачів допомоги, так і для АМКУ, який на основі поданих документів приймає рішення про допустимість допомоги.

За останні два роки Кабінет Міністрів України затвердив такі критерії оцінки допустимості державної допомоги: для підтримки культури та збереження культурної спадщини; для підтримки малого і середнього підприємництва; для стимулювання регіонального розвитку; для надання послуг, що становлять загальний економічний інтерес у сфері медіа; суб'єктам господарювання для розвитку місцевої інфраструктури; для рекреаційної інфраструктури; для надання послуг загального економічного інтересу; у сфері цивільної авіації; для провадження діяльності, пов'язаної зі спортивною інфраструктурою; для суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з використанням об'єктів портової інфраструктури.

Оцінка державної допомоги є складним і важливим процесом, у якому, як Україна, так і Європейський Союз постійно працюють над удосконаленням

методики та інструментів аналізу. Оскільки висновки щодо допустимості надання допомоги можуть бути діаметрально протилежними – від підтримки як чинника економічного зростання до заперечення через ризики спотворення конкуренції – у практиці ЄС важливу роль відіграє застосування так званого тесту балансування. Це відносно новий підхід до оцінки державної допомоги, представлений Європейською комісією у 2009 році, який застосовується у випадках, коли чинні нормативно-правові акти не містять конкретних положень або вказівок, необхідних для повноцінного аналізу допустимості державної підтримки в окремій ситуації.

Тест балансування полягає у глибинному порівняльному аналізі позитивних і негативних наслідків надання державної допомоги для впровадження більш економічного підходу до оцінки наслідків державної допомоги замість формального. Якщо загальний баланс ефектів є позитивним, державна допомога визнається допустимою і може бути надана, якщо ж баланс негативний – це вказує на те, що допомога є несумісною з внутрішнім ринком та визнається забороненою, або необхідна подальша робота в умовах дотримання законодавства щодо усунення ризиків спотворення конкуренції.

Крім досвіду Європейської комісії, також вже існує європейська судова практика щодо оцінки допустимості державної допомоги з використання тесту балансування. Зазначені європейські підходи, після детального опрацювання відповідного досвіду, могли б застосовуватися й в Україні під час розробки проектів нових критеріїв оцінки допустимості різних категорій державної допомоги, адже поки Антимонопольний комітет вивчає можливості застосування тесту балансування у своїй роботі.

Задля забезпечення ефективності державної допомоги, недопущення викривлення конкуренції, Антимонопольний комітет України як уповноважений орган з питань державної допомоги, проводить моніторинг такої допомоги, включаючи формування реєстру державної допомоги суб'єктам господарювання. Спираючись на стандарти ЄС, Україна повинна використовувати досвід формування трьох основних баз даних, які існують в Європейському Союзі для контролю за наданням державної допомоги в державах-членах:

- SANI2 (State Aid Notification Interactive) – електронна база, яка створена для збору загальної інформації про отримувача, форми, мету та тривалість конкретної державної допомоги;

- TAM (State Aid Transparency Award Module) – Європейською Комісією розроблена ІТ-платформа для оприлюднення інформації про надання державної допомоги у державах-членах ЄС з метою дотримання вимог прозорості;

- SARI2 (State Aid Reporting Interactive) – електронна база для збору щорічної інформації про суму фактично виплаченої державної допомоги у країні за рік.

Російсько-українська війна суттєво вплинула на законодавче регулювання у сфері державної допомоги, що було зумовлено необхідністю оперативного забезпечення національної безпеки, фінансування потреб Збройних сил України та соціального захисту населення. У зв'язку з цим на початку повномасштабного

вторгнення було ухвалено рішення про призупинення дії Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання». 13 квітня 2022 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до пункту 5 розділу IX «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» щодо застосування його положень під час дії воєнного стану» № 2175-IX від 01.04.2022, яким передбачено спрощення механізму надання державної допомоги суб'єктам господарювання на період дії воєнного стану та протягом одного року після його припинення або скасування.

Насамперед це означає, що вся державна допомога, затверджена нормативно-правим актом надавача державної допомоги, яка надається під час дії воєнного стану, є допустимою для конкуренції. Відповідно до «Роз'яснення з питань застосування законодавства у сфері державної допомоги» [11], що надав АМКУ, норми статей 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 Закону «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» та інші норми законодавства, що впливають із зазначених статей цього Закону, під час дії воєнного стану не застосовуються, а саме, статті цього закону, що стосуються допустимості державної допомоги (стаття 6, 7), нової державної допомоги (стаття 9–11), незаконної державної допомоги та неналежного використання державної допомоги (стаття 12, 13), повернення державної допомоги недопустимої для конкуренції (стаття 14), чинної державної допомоги (стаття 15), проведення моніторингу державної допомоги (стаття 16), а також інші норми законодавства, що впливають із зазначених статей цього закону. Під час дії воєнного стану надавачі державної допомоги звільняються від обов'язку повідомляти Антимонопольний комітет України про нову державну допомогу та про пропозиції щодо внесення змін до умов чинної державної допомоги що передбачають збільшення фінансування більш як на 20 відсотків бюджету відповідної програми (крім державної допомоги, що надається через Фонд розвитку підприємництва).

Окрім того, згідно з роз'ясненнями Антимонопольного комітету України щодо застосування законодавства у сфері державної допомоги, з моменту запровадження воєнного стану призупиняються всі строки подання інформації про чинну державну допомогу. Надати таку інформацію надавачі допомоги зобов'язані до 1 квітня року, що настає після року припинення або скасування воєнного стану. Таким чином, зміни передбачають, що на період дії воєнного стану АМКУ не здійснює розгляду повідомлень про нову державну допомогу, не розглядає справи та не перевіряє інформацію про незаконну державну допомогу; водночас уся державна допомога, надана в цей період, вважається допустимою без необхідності повідомлення Комітету.

Попри призупинення дії Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», зобов'язання в межах Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом залишаються чинними, а повернення закону до повноцінної дії є критично важливим для ефективного функціонування системи державної допомоги та контролю за нею. У процесі скринінгу з боку Європейської комісії експерти наголосили на необхідності відновлення дії законодавства про державну допомогу, підкреслюючи, що навіть в умовах

воєнного стану державні ресурси мають використовуватися ефективно та під належним контролем.

Висновки. Проведене дослідження проблем вдосконалення інституту державної допомоги в Україні на основі керівних принципів і рамкових положень Європейського Союзу засвідчує, що державна допомога, як інструмент економічного розвитку, є не лише допустимою, а й необхідною за умови дотримання вимог прозорості, правової визначеності та відповідності нормам *acquis* ЄС. Водночас лише імплементація оновленого підходу до регулювання цієї сфери дозволить забезпечити її дієвість в умовах євроінтеграції та підвищити довіру до державного втручання в ринкові процеси. Україна продовжує реформування конкурентного законодавства з метою підвищення прозорості, підзвітності та ефективності механізмів надання державної допомоги суб'єктам господарювання, що є важливою умовою для зближення з європейськими стандартами.

Особливу увагу необхідно приділяти формуванню критеріїв допустимості державної допомоги, які мають відповідати принципам чіткості, прозорості, узгодженості та правової визначеності, а також враховувати рамкові положення ЄС. Доцільним і перспективним у цьому контексті є впровадження в Україні тесту балансування, що базується на глибинному аналізі позитивних і негативних наслідків державної підтримки та широко застосовується в практиці Європейської комісії. Крім того, інтеграція сучасних цифрових інструментів контролю, зокрема адаптація до національних умов трьох баз даних ЄС (SANI, TAM, SARI), має стати частиною стратегії розвитку інституційної спроможності у сфері державної допомоги. В умовах воєнного стану, коли частина нормативного регулювання була призупинена, важливо забезпечити поетапне відновлення контролю над механізмами розподілу державної допомоги, що сприятиме справедливому доступу до бюджетних ресурсів і забезпеченню принципів добросовісної конкуренції.

Література:

1. Акімова Л. М. Практика електронних державних закупівель у країнах ЄС. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід: матеріали V наук.-практ. семінару (20 березня – 20 квітня 2017 р.). Дніпропетровськ: ДПІДУ НАДУ при Президентові України, 2017. С. 1–4.
2. Андрухович Д. Р. Поняття ефективності в системі державної допомоги суб'єктам господарювання. Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch_gotove_final_20.pdf (дата звернення 08.05.2025). <https://doi.org/10.53679/NISS-confproceed.2023.20>
3. Кулик О. Система державної допомоги в Україні: як європейські вимоги можуть зробити її більш ефективною. Режим доступу: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/derjdopomoga_web.pdf. (дата звернення 08.05.2025).
4. Петруненко Я. В. Поняття державної підтримки суб'єктів господарювання як засобу забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 6. С. 110–115.

5. Шевчук А. В. Щодо поняття та основних змістовних елементів державної підтримки малого бізнесу. *Young Scientist*. 2017. № 9 (49). С. 54–59.
6. Шпомер А. І., Пророченко В. В. Правові проблеми визначення поняття, змісту та форм державної допомоги суб'єктам господарювання. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Вип. 4 (44) 2019. С. 156–161.
7. Zayats O., Yarema T. EU Competition policy. *Norwegian Journal of Development of the International Science*. 2022. № 89. P. 19–21.
8. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text (дата звернення: 09.05.2025).
9. Закон України про державну допомогу суб'єктам господарювання [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
10. Закон України про внесення зміни до пункту 5 розділу 9 Прикінцеві та перехідні положення Закону України про державну допомогу суб'єктам господарювання щодо застосування його положень під час дії воєнного стану № 2175-IX від 01.04.2022 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2175-20#Text> (дата звернення: 15.05.2025).
11. Роз'яснення з питань застосування законодавства у сфері державної допомоги [Електронний ресурс]. URL: <https://amcu.gov.ua/npras/rozyasnennya-z-pitan-zakonodavstva-u-sferi-derzhavnoyi-dopomogi> (дата звернення: 18.05.2025).

References:

1. Akimova, L. M. (2017). Practice of electronic public procurement in the EU countries. In V. M. Dreshpak (Ed.), *Modern information and communication technologies in the modernization of public administration: Foreign and domestic experience* (Materials of the V scientific-practical seminar, March 20 – April 20, 2017, Dnipro) (pp. 1–4). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU under the President of Ukraine. [in Ukrainian].
2. Andrukhovych, D. R. (2025). The concept of efficiency in the system of state aid to business entities. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch_gotove_final_20.pdf (Accessed: 08.05.2025). [in Ukrainian].
3. Kulyk, O. (2025). The system of state aid in Ukraine: how European requirements can make it more effective. Retrieved from https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/derjdopomoga_web.pdf (Accessed: 08.05.2025). [in Ukrainian].
4. Petrunenko, Ya. V. (2018). The concept of state support for business entities as a means of ensuring efficient use of budget funds. *Entrepreneurship, Economy and Law*, no. 6, pp. 110–115. [in Ukrainian].
5. Shevchuk, A. V. (2017). On the concept and main substantive elements of state support for small business. *Young Scientist*, no. 9(49), pp. 54–59. [in Ukrainian].
6. Shpomer, A. I., Prorochenko, V. V. (2019). Legal problems of defining the concept, content and forms of state aid to business entities. *Bulletin of NTUU “KPI”. Political Science. Sociology. Law*, no. 4(44), pp. 156–161. [in Ukrainian].
7. Zayats, O., Yarema, T. (2022). EU competition policy. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, no. 89, pp. 19–21.
8. Consolidated versions of the Treaty on the European Union. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text (Accessed: 09.05.2025).

9. Law of Ukraine “On State Aid to Business Entities”. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text> (Accessed: 12.05.2025). [in Ukrainian].

10. Law of Ukraine “On amendments to clause 5 of section IX ‘Final and transitional provisions’ of the Law of Ukraine ‘On State Aid to Business Entities’ regarding the application of its provisions during martial law” No. 2175-IX dated 01.04.2022. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2175-20#Text> (Accessed: 15.05.2025). [in Ukrainian].

11. Clarifications on the application of legislation in the field of state aid. Retrieved from <https://amcu.gov.ua/npas/rozyasnennya-z-pitan-zakonodavstva-u-sferi-derzhavnoyi-dopomogi> (Accessed: 18.05.2025).

Annotation

Kostyuk V., Osipova A., Kostyuk Y.

Improving the Institution of State Aid in Ukraine Based on the Guiding Principles and Framework Provisions of the European Union

This article explores modern approaches to improving the institution of state aid in Ukraine, taking into account the guiding principles and regulatory provisions of the European Union. The authors substantiate the need to harmonize Ukrainian legislation in the field of competition and state aid with the norms of the EU acquis as a prerequisite for further European integration and the development of fair competition. A comprehensive analysis is conducted on the legal nature of state aid, its functions, and the principles of admissibility and effectiveness assessment criteria.

Special attention is given to the analysis of legislative changes in Ukraine during martial law and the challenges faced by national regulators amid economic transformation. The paper examines the functioning of the state aid legal framework in the European Union, particularly the application of the balancing test as a tool for assessing the economic feasibility of public support, taking into account both its positive and negative consequences.

Based on the analysis of the legal frameworks of the EU and Ukraine, the authors propose ways to improve mechanisms for monitoring, transparency, and accountability of state aid. The paper emphasizes the expediency of implementing digital control tools such as the SANI, TAM, and SARI electronic platforms, adapted to the Ukrainian context. The use of such platforms is expected to reduce corruption risks, ensure public access to information on the allocation of budgetary resources, and enhance trust in government policies supporting businesses.

The study’s findings highlight the necessity of gradually restoring a fully functional legal framework for state aid even under martial law and the importance of continuing reforms toward the implementation of European standards in competition policy. It concludes that the introduction of a system of clear admissibility criteria for state aid, based on the principles of transparency, justification, legal certainty, and consistency, is essential for effective public resource management and successful Ukraine–EU convergence.

Key words: *competition, state aid, principles of admissibility and inadmissibility of state aid, criteria and principles of state aid, balancing test.*

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ

С. А. ПТАШНИК, кандидат економічних наук

О. В. РОЛІНСЬКИЙ, кандидат економічних наук

С. М. МАКСИМЕНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті розглядаються сучасні цифрові інструменти, що використовуються в управлінні місцевими фінансами в Україні в умовах цифрової трансформації публічного сектору. Аналізуються переваги впровадження інформаційно-аналітичних систем для бюджетного планування, обліку, моніторингу та контролю фінансових потоків на рівні територіальних громад. Особлива увага приділяється проблемам інтеграції цифрових платформ, нерівномірності цифрової готовності громад, питанням кібербезпеки та кадрового забезпечення. У статті також подано пропозиції щодо вдосконалення цифрових механізмів у сфері фінансового управління на місцевому рівні.

Ключові слова: цифрові технології, місцеві фінанси, публічне управління, цифрова трансформація, бюджетне планування, інформаційні системи, прозорість, громади, кібербезпека.

Вступ. Управління місцевими фінансами є ключовою складовою системи публічного адміністрування, що безпосередньо впливає на якість життя населення, ефективність надання публічних послуг і рівень соціально-економічного розвитку територій. У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління зростає потреба у впровадженні цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати бюджетні процеси, підвищити прозорість та забезпечити оперативний контроль за використанням бюджетних коштів на місцевому рівні.

Проте процес цифровізації місцевих фінансів в Україні супроводжується рядом проблем, зокрема: технічною нерівномірністю між громадами, нестачею кадрових ресурсів, відсутністю єдиних цифрових стандартів, низьким рівнем інтеграції існуючих систем і зростанням ризиків кібербезпеки. Ці виклики зумовлюють потребу в науковому аналізі як теоретичних засад, так і практичних аспектів функціонування цифрових інструментів у сфері місцевого фінансового управління. Дослідження цього питання є актуальним з огляду на завдання підвищення ефективності публічних фінансів, реалізації реформи децентралізації, а також досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації державного сектору, визначених у національних програмах і міжнародних зобов'язаннях України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації управління місцевими фінансами активно досліджуються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у вивчення цієї проблематики зроблено українськими дослідниками, зокрема Парубець О. [1], який у своїй роботі аналізує цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами в умовах реформування публічного сектору. У дослідженні Коваленко М. М., Сікало М. В. [2], порушено питання ролі цифровізації у розвитку публічних фінансів та зазначено проблеми доступу до цифрової інфраструктури в окремих громадах. Цінним є також досвід Гачкевич А., Файник А., Федюра В. [3], який обґрунтовує стратегічні напрями цифрової трансформації у сфері публічних фінансів, звертаючи увагу на відсутність системної інтеграції цифрових рішень на місцевому рівні.

Нещодавні дослідження також додають важливих імен до цієї тематики. Так, Данильян О. Г., Дзьобань О. П. [4], аналізують цифровізацію місцевого самоврядування в Україні, визначаючи потенціал і виклики, зокрема в умовах війни. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. [5] дослідили стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами в Україні, звернувши увагу на важливість безпаперового документообігу й централізації ІТ-інфраструктури.

Незважаючи на наявні наукові напрацювання, значна частина проблем залишається нерозв'язаною. Зокрема, недостатньо досліджено питання адаптації цифрових рішень до умов децентралізації, інтеграції інформаційних систем між різними рівнями управління, оцінки ефективності впроваджених ІТ-рішень, а також ризиків, пов'язаних з кібербезпекою у сфері публічних фінансів. Крім того, відсутній комплексний підхід до поєднання аналітичних інструментів та цифрових платформ у процесі стратегічного управління місцевими бюджетами Фокін О. В. [6].

У цьому контексті мета статті полягає у дослідженні сучасного стану впровадження цифрових інструментів в управління місцевими фінансами, виявленні основних проблем та обґрунтуванні напрямів їх подолання. Завданням роботи є: проаналізувати практику застосування цифрових рішень в ОТГ, виявити бар'єри впровадження та запропонувати комплексну систему удосконалення цифрових механізмів фінансового управління на місцевому рівні.

Методика досліджень. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до цифрового управління фінансами; порівняльного аналізу – для вивчення функціоналу різних інформаційних систем (LOGICA, «Місцевий бюджет» тощо); системного підходу – для визначення взаємозв'язку між технічними, кадровими та нормативними аспектами цифровізації. Використано метод експертного оцінювання при визначенні бар'єрів впровадження ІТ-рішень у громадах, а також контент-аналіз актуальних нормативних документів і публікацій 2023–2025 років. Дослідження має теоретико-аналітичний характер і ґрунтується на гіпотезі, що ефективне цифрове управління можливе лише за умови системної інтеграції інструментів, підготовки кадрів і кіберзахисту.

Результати досліджень. У цьому дослідженні було проаналізовано праці українських і міжнародних авторів щодо трансформації бюджетних процесів у громадах, зокрема публікації, присвячені інституційному дизайну фінансового управління в умовах децентралізації, цифровій трансформації в державному секторі, викликам кібербезпеки та впровадженню платформ відкритих фінансів.

Узагальнено теоретичні концепції, які формують підхід до цифровізації місцевих фінансів: концепція Smart Governance, принципи відкритих даних, модель прозорого бюджету, електронне управління в громадах. На основі синтезу було виведено аналітичну модель: успішне впровадження цифрових інструментів можливе лише за умови поєднання чотирьох чинників – нормативного регулювання, цифрової інфраструктури, кваліфікованих кадрів і громадського контролю.

Метод порівняльного аналізу використано для оцінки функціоналу основних цифрових платформ, які використовуються органами місцевого самоврядування України:

- LOGICA – інформаційна система для автоматизації бюджетного процесу, що забезпечує формування, погодження та моніторинг місцевих бюджетів. Має високий рівень інтеграції з казначейською системою, проте її впровадження потребує спеціальної підготовки персоналу.

- Інформаційно-програмний комплекс «Місцевий бюджет» – орієнтований на автоматизацію внутрішніх розрахунків, формування звітності, має зручний інтерфейс, але обмежену інтеграцію з державними платформами.

- Портал e-Data та система Spending.gov.ua – інструменти контролю за витратами, які дають змогу громадам публікувати дані про бюджет, але використовуються нерівномірно через слабку цифрову культуру на місцях.

Результати порівняння свідчать, що більшість громад використовують ці системи фрагментарно, часто без повної інтеграції між собою. Рівень ефективності їх застосування значною мірою залежить від кадрової підготовки, наявності технічної підтримки та політичної волі органів управління.

Таким чином, застосування зазначеної методології дало змогу всебічно дослідити як теоретичні засади цифрового управління фінансами, так і практичні особливості функціонування конкретних інформаційних систем. Це дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо напрямів вдосконалення цифровізації місцевих фінансів в Україні [1].

Цифровізація управління місцевими фінансами розглядається як один із пріоритетних напрямів реформи публічного управління та фінансової децентралізації в Україні. Однак на практиці її реалізація стикається з низкою складних і системних проблем, які гальмують ефективно впровадження цифрових рішень у громадах.

Насамперед, ключовим викликом є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури. У той час як великі міста мають доступ до сучасних ІТ-рішень, у багатьох малих громадах немає стабільного інтернет-з'єднання, відсутня техніка або вона морально застаріла. Це створює цифрову нерівність і суттєво обмежує можливості громад у переході до електронного управління.

Другим суттєвим бар'єром є низький рівень цифрової грамотності персоналу в органах місцевого самоврядування. Працівники, які відповідальні за фінансове планування, часто не володіють необхідними навичками для роботи з інформаційними системами, не мають досвіду у використанні електронного документообігу, баз даних, хмарних сервісів. Це призводить до того, що навіть за наявності програмного забезпечення воно не використовується на повну потужність.

Також важливою проблемою є фрагментарність і несумісність існуючих цифрових систем. У громадах використовуються різні програмні продукти, які не інтегруються між собою або з національними платформами – такими як e-Data, Spending.gov.ua, Державна казначейська служба. Це ускладнює передачу даних, контроль витрат і загальну прозорість бюджетного процесу.

Окремо слід відзначити зростаючу загрозу кібербезпеки. Місцеві органи не завжди мають чітко прописані політики захисту даних, резервного копіювання, контролю доступу до систем. З огляду на військовий стан, цифрові платформи публічного управління можуть стати мішенню для кібератак. Крім того, відсутність чіткої нормативно-правової бази щодо цифровізації фінансового управління на місцевому рівні створює правову невизначеність. Це стосується не лише технічних вимог, а й процедурної відповідальності, обміну даними, захисту персональної інформації. І, нарешті, існує недостатній рівень аналітичної роботи та стратегічного планування, заснованого на даних. Більшість громад здійснюють бюджетне планування на основі інерційних методів або ручних розрахунків, без залучення інструментів Business Intelligence, аналізу великих даних, прогнозування та моделювання сценаріїв[2].

Усі зазначені проблеми вимагають комплексного вирішення: модернізації інфраструктури, навчання персоналу, законодавчих змін, інтеграції систем, підвищення кіберзахисту й упровадження аналітичних інструментів для прийняття рішень.

Аналіз технічного компонента показав, що наявність цифрової інфраструктури (сучасні комп'ютери, швидкісний інтернет, доступ до хмарних сервісів) є базовою умовою впровадження електронного бюджетного планування, автоматизованого звітування та контролю витрат. У громадах, де інфраструктура розвинена недостатньо, цифровізація або не розпочата, або проводиться формально.

Кадровий компонент виявився не менш важливим: без фахівців, які здатні адмініструвати програмне забезпечення, аналізувати фінансові дані та дбати про інформаційну безпеку, навіть найкраща техніка не приносить результату. Дослідження показує, що громади, які інвестують у підготовку ІТ-фахівців або підвищення кваліфікації фінансистів, мають вищий рівень реалізації цифрових рішень [3]. Нормативна складова системи охоплює законодавчу базу, інструкції, методичні рекомендації та локальні регламенти. Часто саме правова невизначеність або застарілі регуляції стають причиною невикористання цифрових інструментів. Наприклад, у багатьох громадах відсутні затверджені положення про електронний документообіг або не врегульовано процедури публікації відкритих даних про бюджет.

Ефективність цифрового управління місцевими фінансами досягається лише в тому випадку, коли всі три компоненти – технічний, кадровий і нормативний – функціонують у синхроні, підтримуючи та посилюючи одне одного. Порушення в одному з елементів призводить до дисфункції всієї системи.

У ході дослідження було проаналізовано основні бар'єри впровадження цифрових інструментів управління місцевими фінансами на основі експертного опитування серед представників територіальних громад, фінансових аналітиків, працівників місцевих рад та ІТ-фахівців. Застосування методу експертного оцінювання дозволило ідентифікувати найактуальніші проблеми, які суттєво перешкоджають ефективному використанню цифрових рішень у бюджетному процесі [4].

Як засвідчують результати, найбільш поширеним бар'єром виявився недостатній рівень цифрової грамотності кадрів (85 %). Це свідчить про критичну потребу в навчанні працівників органів місцевого самоврядування базовим ІТ-навичкам і принципам роботи з фінансовими платформами. На другому місці — низький рівень технічного забезпечення (78 %). Це включає застаріле обладнання, нестачу ліцензійного програмного забезпечення та відсутність стабільного інтернет-з'єднання в окремих регіонах, що особливо характерно для сільських громад. Третім бар'єром виявилася відсутність фінансування на цифрові інструменти (70 %). Бюджети ОТГ часто не передбачають коштів на модернізацію цифрової інфраструктури, навчання персоналу чи закупівлю програмного забезпечення [5]. Крім того, 65 % експертів наголосили на проблемі неінтегрованості існуючих систем. Використання різнотипних ПЗ без спільного цифрового середовища ускладнює обмін даними між органами управління різних рівнів. Останній із п'яти провідних бар'єрів – загрози кібербезпеки (60 %). З огляду на актуальні ризики, громади визнають вразливість своїх ІТ-систем перед зовнішніми впливами, особливо у контексті війни (рис. 1).

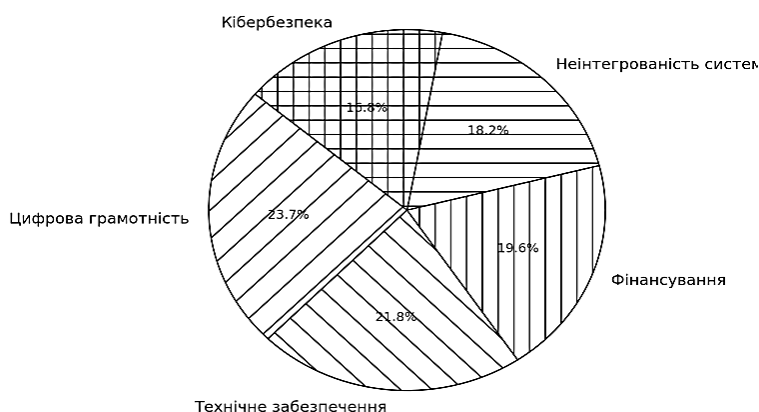


Рис. 1. Основні бар'єри цифровізації у громадах за даними експертного оцінювання

Примітка. Розраховано та побудовано авторами на основі даних опитування, 2025 р.

Отримані результати свідчать про потребу у комплексному підході до подолання зазначених бар'єрів, зокрема через формування освітніх програм, розвиток інфраструктури, створення єдиних платформ та підвищення рівня цифрової безпеки. Для виявлення ключових бар'єрів упровадження цифрових інструментів управління місцевими фінансами було застосовано метод експертного оцінювання, що передбачає систематичне опитування спеціалістів – представників органів місцевого самоврядування, ІТ-фахівців, працівників фінансових управлінь, аналітиків, які безпосередньо працюють з місцевими бюджетами.

У рамках дослідження було проведено анонімне опитування 25 експертів з різних регіонів України. Серед них:

- ✓ 10 представників сільських і селищних рад;
- ✓ 7 фахівців із фінансових управлінь міських рад;
- ✓ 5 незалежних ІТ-консультантів, які супроводжують цифрові проєкти у громадах;
- ✓ 3 науковці, які спеціалізуються на темі цифровізації публічних фінансів.

Респондентам запропонували оцінити 10 потенційних бар'єрів цифровізації за 5-бальною шкалою критичності (від 1 – неважливо до 5 – критично важливо). Результати були агреговані, а кожен бар'єр отримав середній бал важливості (табл. 1).

Табл. 1. П'ятірка найбільш критичних бар'єрів цифровізації

№	Бар'єр	Середній бал	Частка респондентів, які оцінюють як критично важливий, %
1	Низький рівень цифрової грамотності персоналу	4,8	85
2	Недостатнє технічне забезпечення	4,3	70
3	Відсутність цільового фінансування	4,3	70
4	Неінтегрованість ІТ-систем	4,1	65
5	Загрози кібербезпеки	3,9	60

За результатами опитування, кадрова проблема – найбільш нагальна. Це свідчить, що навіть у присутності технічних рішень цифровізація у багатьох громадах не реалізується через брак кваліфікованих фахівців.

Паралельно з експертною оцінкою було проведено контент-аналіз 15 документів і публікацій, що охоплюють 2023–2025 рр. До аналізованого масиву увійшли: Законодавчі та урядові акти: Бюджетна декларація України на 2025–2027 рр. Постанова КМУ №1325 про цифрову трансформацію громад. Державна стратегія регіонального розвитку – розділ «Цифрова доступність». Аналітичні документи та методичні матеріали: «Оцінка цифрової зрілості громад», U-LEAD «Методичні рекомендації щодо впровадження ІКТ в ОМС», Мінцифри. Звіти про використання платформ e-Data, LOGICA, ІРК «Місцевий бюджет» [6].

Кадрові бар'єри згадуються у 14 із 15 джерел (93 %), зокрема як головна причина неповного освоєння ІТ-систем. Фінансування розглядається як недостатнє або нерегулярне у 12 джерелах (80 %), особливо в контексті довгострокового обслуговування цифрових рішень. Інтеграційні проблеми – тема 10 документів (67 %), де підкреслюється фрагментарність наявних рішень і брак єдиних стандартів. Кібербезпека розглядається як нова, але важлива загроза у 8 документах (53 %), з рекомендаціями створення локальних протоколів безпеки.

Метод експертного оцінювання надав уявлення про «польову» ситуацію: на практиці громади часто не мають ані людських, ані технічних ресурсів для повноцінної цифровізації. Натомість контент-аналіз виявив нормативну фрагментарність, відсутність сталої державної політики підтримки цифрового переходу та недосконалість методичних підходів. Поєднання цих двох методів дозволяє сформулювати наступні науково обґрунтовані висновки: Впровадження цифрових інструментів повинно супроводжуватися кадровими програмами. Необхідно законодавчо закріпити мінімальні цифрові стандарти для громад. Потрібна державна субвенція, окрема від бюджету розвитку, на цифровізацію. Всі ІТ-рішення мають будуватися за принципом сумісності та кіберзахищеності.

Інформаційно-аналітичні системи (ІАС) є ключовим елементом цифрової трансформації фінансового управління в територіальних громадах. Їхнє впровадження значно змінює структуру управлінських процесів, підвищує ефективність прийняття рішень і забезпечує новий рівень прозорості та підзвітності [7]. На сьогодні впровадження інформаційно-аналітичних систем у сфері управління місцевими фінансами України відбувається нерівномірно, із суттєвими відмінностями між громадами за рівнем цифрової зрілості, кадровим забезпеченням та фінансовими можливостями:

1. Вибірковість і фрагментарність впровадження. Більші громади (обласні центри, міста з розвинутою інфраструктурою) активно впроваджують ІАС, зокрема такі продукти, як LOGICA, «Місцевий бюджет», системи на базі М.Е.Дос або програмні рішення від компаній-партнерів U-LEAD. Водночас у невеликих ОТГ рівень цифровізації часто обмежується використанням Excel або окремих модулів без інтеграції з іншими підсистемами.

2. Недостатня інтеграція систем. Хоча багато громад мають певне програмне забезпечення, воно, як правило, не інтегрується з національними ресурсами – e-Data, ProZorro, Держказначейством. Це призводить до дублювання інформації, затримок у поданні звітності, складності при аудиті.

3. Кадрові проблеми. Навіть при наявності ІТ-рішень, відсутність кваліфікованих користувачів або ІТ-підтримки на місцях перешкоджає ефективному функціонуванню систем. Часто облік і бюджетування все ще ведуться вручну, а системи використовуються частково або формально.

4. Проблеми доступності та фінансування. Нерідко громади не мають достатніх коштів на ліцензії, супровід та модернізацію програмного забезпечення. Існуючі проєкти цифровізації реалізуються за донорські кошти або

за підтримки державних субвенцій, але без постійного фінансування з місцевого бюджету.

5. Відсутність цифрової стратегії. У багатьох громадах відсутні стратегічні документи, які визначають цілі та етапи цифрової трансформації фінансового управління. ІТ-системи впроваджуються епізодично, без аналізу результатів, що знижує ефективність їх застосування.

6. Недостатній рівень прозорості. Незважаючи на можливості ІАС, лише частина громад забезпечує публічний доступ до бюджетної інформації через фінансові дашборди або відкриті дані. Це свідчить про недооцінку ролі громадського контролю та відкритості.

Поточний стан впровадження інформаційно-аналітичних систем у фінансове управління громад свідчить про початкову, фрагментарну фазу цифрової трансформації. ІАС мають великий потенціал, проте їх ефективне використання потребує комплексного підходу – від нормативного забезпечення до сталого фінансування і підготовки кадрів [8].

Розгорнуті пропозиції щодо вдосконалення цифрових механізмів управління місцевими фінансами представлені в табл. 2.

Табл. 2. Порівняльний аналіз впровадження цифрових фінансових інструментів у громадах (за рівнем цифрової зрілості громад)

Критерій	Громади з високим рівнем цифровізації	Громади з низьким рівнем цифровізації
Використання ІТ-систем	Інтегровані платформи: LOGICA, ІРК «Місцевий бюджет»	Excel, часткова автоматизація
Кадрове забезпечення	Навчені спеціалісти, ІТ-куратори	Брак цифрової грамотності серед фінансистів
Доступ до аналітики	Використання Power BI, дашбордів	Відсутність аналітики, лише бухгалтерські звіти
Прозорість бюджету	Онлайн-дашборди, відкриті дані	Часткова або відсутня публікація бюджетної інформації
Громадська участь	Бюджет участі, онлайн-опитування	Формальний підхід, низьке залучення мешканців
Реакція на запити	Швидке погодження, автоматизовані шаблони	Ручне погодження, затримки
Виявлення помилок/зловживань	Системний контроль, автоматичне виявлення	Тільки після перевірок Держаудиту або казначейства

Регіональні відмінності. Західні області (Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська):

– активне використання інструментів відкритих фінансів, підтримка від міжнародних партнерів (U-LEAD, GIZ). Розвинена практика публічних консультацій та бюджетів участі.

Центральні області (Вінницька, Черкаська, Полтавська):

– середній рівень цифровізації, громади часто користуються хмарними рішеннями, але бракує ІТ-персоналу. Нерівномірна підтримка місцевою владою.

Східні та південні області (Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська):

– високий потенціал, але наявні інфраструктурні обмеження. Активне впровадження ІАС у більших містах, менші громади потребують дофінансування.

Прифронтові та деокуповані території:

– критично низький рівень цифровізації через пошкодження інфраструктури, відтік кадрів, обмежений доступ до інтернету та фінансування. Потребують окремої державної програми відновлення цифрових спроможностей.

Порівняльний аналіз підтверджує: успіх цифровізації фінансового управління значною мірою залежить не лише від наявності технологій, а й від політичної волі, підготовки кадрів, фінансової підтримки та регіонального контексту. Стратегії розвитку мають бути адаптивними – з урахуванням рівня громади та її ресурсної бази.

Табл. 3. Пропозиції щодо вдосконалення цифрових механізмів управління місцевими фінансами

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції
Єдина цифрова платформа для ОМС	Створення інтегрованої системи для обліку, моніторингу, звітності з інтеграцією у національні системи
Мінімальні цифрові стандарти	Визначення вимог до техніки, безпеки, структури даних та обміну інформацією
Національна програма цифрової грамотності	Онлайн-курси, тренінги, сертифікація для працівників фінансових управлінь
Фонд цифровізації громад	Створення бюджетного механізму фінансування ІТ, навчання, технічного забезпечення
Інструменти публічного контролю	Публікація відкритих даних, створення візуальних бюджетних дашбордів, мобільних застосунків
Фінансова аналітика (ВІ-системи)	Впровадження Power BI, Tableau для аналізу бюджету, прогнозування доходів
Оновлення нормативної бази	Зміни до Бюджетного кодексу, законів про ОМС, відкриті дані, звітність
Оцінка цифрової зрілості громад	Щорічне незалежне оцінювання з публікацією рейтингів та впливом на фінансування. Впровадження щорічного незалежного моніторингу цифрової зрілості ОМС – за методикою, подібною до OECD або U-LEAD. Результати мають впливати на доступ громади до державного фінансування цифрових проєктів (принцип «гроші йдуть за результатом»).

Цифрова трансформація місцевого фінансового управління має базуватись не лише на технологіях, а й на людях, правовій структурі, аналітиці та прозорості. Запровадження комплексного пакета реформ дозволить не просто автоматизувати бюджетні процеси, а й забезпечити якісно новий рівень управління фінансами громад.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що цифрові інструменти управління місцевими фінансами є не просто технічними рішеннями, а основою для побудови сучасної, ефективної та прозорої системи фінансового управління на місцевому рівні. Аналіз сучасного стану впровадження цифрових технологій в органах місцевого самоврядування України виявив низку системних проблем, які уповільнюють цифрову трансформацію цієї сфери.

Насамперед, спостерігається значна нерівномірність у рівні цифрової готовності громад, що зумовлено різницею у фінансових ресурсах, технічній базі та кадровому потенціалі. У багатьох громадах використання інформаційно-аналітичних систем є фрагментарним або формальним. Особливо гостро стоїть питання кадрового забезпечення — відсутність ІТ-фахівців, слабка цифрова грамотність працівників фінансових управлінь, низька обізнаність у використанні ВІ-інструментів.

Застосування методу експертного оцінювання дозволило ідентифікувати п'ять ключових бар'єрів цифровізації місцевих фінансів: низький рівень цифрової грамотності, відсутність технічного забезпечення, недостатнє фінансування, неінтегрованість систем і зростаючі кіберзагрози. Контент-аналіз актуальних нормативних документів підтвердив, що ці бар'єри також визнаються на рівні державної політики, але залишаються недостатньо вирішеними на практиці.

Застосований системний підхід дав змогу побачити взаємозв'язок між трьома ключовими чинниками — технічним, кадровим і нормативним. Порушення або слабкий розвиток хоча б одного з цих елементів блокує ефективність усього цифрового середовища фінансового управління громади.

Поряд із виявленими проблемами, дослідження висвітлило вагомі переваги впровадження інформаційно-аналітичних систем: автоматизація бюджетного процесу, покращення якості планування, прозорість та підзвітність, ефективний контроль за витратами, підвищення довіри з боку громадськості.

Розроблені пропозиції щодо вдосконалення цифрових механізмів охоплюють стратегічні, нормативні, фінансові та освітні аспекти. Вони передбачають створення єдиної державної цифрової платформи, розробку стандартів і методик, запровадження національного навчання кадрів, забезпечення сталого фінансування цифрової трансформації та регулярну оцінку цифрової зрілості громад.

Таким чином, для досягнення повноцінної цифровізації місцевих фінансів в Україні необхідно реалізовувати комплексні реформи, що поєднують інституційні зміни, інвестиції в людський капітал, розвиток технічної інфраструктури і посилення законодавчого регулювання. Лише за цих умов цифрові інструменти стануть дієвим важелем підвищення ефективності, прозорості та сталості розвитку територіальних громад.

Література:

1. Парубець О. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 225–237.
2. Коваленко М. М., Сікало М. В. Роль цифровізації у розвитку публічних фінансів. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 217–242.
3. Гачкевич А., Файник А., Федюра В. Організаційні чинники зростання науково-дослідницького потенціалу Канади у сфері штучного інтелекту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 83. С. 170–175.
4. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Досвід створення електронного уряду у Франції та можливості його використання в Україні. *Гілея: науковий вісник*. 2012. Вип. 58. № 3. С. 669–674.
5. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25.
6. Фокін О. В. Вплив використання штучного інтелекту на фінансовий сектор. *Академічні візії*. 2024. Вип. 34. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13354429>
7. Центр Разумкова. *SMART-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України*, аналіт. доп., Центр Разумкова, Київ, 2021, 112 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf>

References:

1. Parubets, O. (2023). Digital tools for managing local financial resources. *Problems and Prospects of Economics and Management*, no. 4(36), pp. 225–237. [in Ukrainian].
2. Kovalenko, M. M., Sikalo, M. V. (2024). The role of digitalization in the development of public finance. *Theory and Practice of Public Administration*, no. 2(79), pp. 217–242. [in Ukrainian].
3. Hachkevych A., Fainyk A., Fediura V. (2024). Organizational factors of Canada's research potential growth in the field of artificial intelligence. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, no. 83, pp. 170–175. [in Ukrainian].
4. Danylyan, O. H., Dzioban, O. P. (2012). Experience of e-government creation in France and the possibilities of its application in Ukraine. *Hileya: Scientific Bulletin*, no. 58(3), pp. 669–674. [in Ukrainian].
5. Kovalenko, M. M., Dunaiev, I. V. (2023). Components of public policy under the mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration*, no. 1(76), pp. 7–25. [in Ukrainian].
6. Fokin, O. V. (2024). The impact of artificial intelligence use on the financial sector. *Academic Visions*, no. 34, pp. 1–8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13354429> [in Ukrainian].
7. Razumkov Centre. (2021). *SMART infrastructure in sustainable urban development: global experience and prospects for Ukraine: Analytical report*. Kyiv:

Annotation

Ptashnyk S., Rolinskyi O., Maksymenko S.

Digital Tools for Local Public Finance Management

This article explores the issue of implementing digital instruments in the management of local public finances in the context of Ukraine's decentralization reform and current challenges of post-war recovery. The research emphasizes the significance of digitalization as a strategic tool for improving the transparency, efficiency, and accountability of budgetary processes at the community level.

The relevance of the study is determined by the urgent need to modernize public finance management systems in local self-government bodies through the application of innovative digital platforms. The lack of qualified personnel, limited technical capacity, and insufficient funding hinder the digital transformation of financial management in many territorial communities. At the same time, international and national practices demonstrate the substantial benefits of integrated digital solutions.

The methodology of the research combines general scientific and specific methods: analysis and synthesis to summarize theoretical approaches to digital finance; comparative analysis to study the functionality of various digital systems (such as LOGICA, "Mistsevyi Byudzhet"); and a systems approach to examine interconnections between technical, human, and regulatory factors. The research also includes expert evaluation through a targeted survey of community finance officers and analysts, as well as content analysis of normative documents and strategic publications from 2023–2025.

The results show that the most significant barriers include low digital literacy (85%), inadequate infrastructure (78%), lack of financing (70%), and cyber threats. On the other hand, the implementation of digital tools leads to increased accuracy in budget forecasts, reduced processing time for financial requests, and improved citizen engagement via online dashboards. Data analytics also enables better oversight of expenditures and identification of inefficiencies.

The conclusions highlight that effective digitalization of financial management at the local level requires a comprehensive approach involving legislative updates, sustainable funding, technical support, staff training, and the creation of unified national platforms. A set of strategic recommendations is proposed to enhance digital maturity across Ukrainian communities and align financial governance with international standards of openness and efficiency.

Key words: *digital technologies, local finances, public administration, digital transformation, budget planning, information systems, transparency, communities, cybersecurity.*

TRANSFORMATION OF UKRAINIAN ECONOMY IN THE PERIOD FROM 1991 TO 2022: A RETROSPECTIVE VIEW

N. O. ANDRUSIAK, *Doctor of Economic Sciences*

T. V. ANDRUSIAK, *second (master's) level higher education student*
Uman National University

У статті розкрито характерні особливості розвитку економіки України та економічної політики, що проводилася з 1991 по 2023 рр. Розкрито зміст основних напрямів економічної політики в умовах ринкової трансформації в перше десятиліття незалежності України; наведено низку чинників, які гальмували здійснення трансформаційних перетворень. Зазначається, що серед труднощів на шляху становлення національної економіки в період з 1991 по 1994 роки були стара партійно-державна номенклатура, криміналізація економіки, некомпетентність керівництва, а також певна неготовність до нових економічних умов усього суспільства, яке звикло до соціалістичних стереотипів. Автори розкрили зміст економічних досягнень України в ринкових реформах кінця 90-х рр. двадцятого століття, зокрема стабілізації національної валюти; лібералізація цін, валютних курсів, механізмів зовнішньої торгівлі; припинення товарного дефіциту. Автори представили детальний аналіз розвитку економіки України, крізь призму реформ, проведених в умовах трансформаційних змін двадцять першого століття.

Ключові слова: трансформаційні зміни, національна економіка, ВВП, індекс цін, інфляція, індекс споживчих цін, реформи, соціально-економічні показники, програми розвитку.

Statement of the problem. The main economic task in Ukraine after the declaration of its independence (August 24, 1991) was to ensure the transition from a command-centralized to a market economy and, on this basis, to raise the standard of living of the people. A transition period has begun in Ukraine, the main goal of which was to transform the social system, including all its essential components: economic, political, legal, moral [1, 2].

Ensuring such a transition was carried out on the basis of the implementation of the national economic policy approved in March 1992 by the Verkhovna Rada of Ukraine. The main directions of this policy in the conditions of market transformation were defined as follows: structural restructuring of the economy of Ukraine. Its implementation was expected due to the conversion of the defense industry; redistribution of material and labor resources in favor of those industries that provide the population with consumer goods; reorientation of mechanical engineering to meet the needs of the agro-industrial complex, light and food industry. Exit from the ruble zone was announced; introduction into the economic life of the law of Ukraine "On Privatization of Property of State Enterprises".

This created conditions for the formation of small and joint enterprises, societies of various levels of responsibility, cooperatives, etc.; implementation of the laws “On Peasant (Farm) Economy” and “On Forms of Land Ownership”, which contributed to the creation of the foundation for various market forms of land management [3, 4].

A number of factors inhibited the implementation of transformational transformations. Among them, the following are distinguished in economic science: its total expropriation inherited from a centralized economy, the dominance of monopoly, command forms and methods of economic development, structural and territorial disproportionality, significant militarization of the economy, a catastrophic ecological situation, a psychological climate of collective passivity, etc.; lack of a coherent concept of the transition to a market economy; mechanical transfer of the experience of forming a market economy in developed countries to the specific conditions of Ukraine; insufficient attitude of the country’s state apparatus to reform the economy; development of market relations in conditions of insufficient state regulation of economic processes, which led to the formation of a “wild” market; severance of economic relations with the former union republics of the Soviet Union; huge energy dependence of the Ukrainian economy on Russian energy carriers.

Analysis of recent research and publications. There are many scientific and journalistic articles and program documents that consider the issues of patterns of formation of the national economy of Ukraine and transformational changes of the economy in the 21st century. The following scientists laid the foundation for solving individual problems within the framework of this issue: O. Bohdan, V. Bazylevich, P. Bogynia [3], B. Danylyshyn [5], A. Ignatiuk, N. Kraus [4], K. Kraus [6, 7], I. Lukinov [2], N. Tymochko [8], M. Lytvyn [1], O. Manzhura [3], A. Chuhno [9, 10]; work in the practical field of new forms of formation and development of the innovative digital economy was carried out by practitioners, in particular V. Geets, A. Grytsenko, E. Libanova, T. Yefimenko, P. Poroshenko, A. Kinakh, P. Leonenko. However, at the moment, questions regarding the development of a retrospective analysis of the transformational processes that took place in the economy of Ukraine at the end of the 20th and the beginning of the 21st century and the socio-economic condition in the country under martial law, as well as the clarification of the causes and consequences, remain unsolved, reforms carried out in Ukraine over 30 years.

The purpose of the article is to study the peculiarities of the socio-economic development of Ukraine through the prism of transformational changes and reforms. Clarification of obstacles and challenges in the formation of the national economy in the conditions of openness of economies and European integration processes in the period from 1991 to 2013, presentation of existing changes from 2014 to 2023. Scientific understanding and elaboration of already existing development programs and, on the basis of this knowledge, the disclosure of today’s state of the economy.

Research methodology. The research used general scientific methods, such as methods of analysis and synthesis, induction and deduction, in order to clarify the threats and opportunities, strengths and weaknesses of the implemented reforms and implemented socio-economic development programs over 32 years. The method of scientific description made it possible to outline the main postulates of the formation of the national economy through the prism of transformational processes and reforming

the economy of Ukraine. In particular, the methods of scientific generalization used in the research helped to systematize the obtained results and, on this basis, to come to the conclusion that each of the program initiatives of various governments and presidents that were in Ukraine, one way or another, to a greater extent, were oriented to the solution of different levels of complexity of social problems and the implementation of positive changes in the economy, industry, production and improvement of the standard of living of Ukrainians.

Research Results. Before proceeding directly to the disclosure of our research on the presented topic, it is worth reminding that the state budget of Ukraine is the main financial plan of the country, which reflects the socio-economic state of the state. When forming the State budget, the main task is its balance, or, in other words, how to get closer to the ideal option. This means the full coverage of expenses with profits and the formation of a balance of funds, that is, the excess of profits over expenses. This state, at first glance, can be achieved by two means: reducing the amount of expenses; increase in profit. The main source of budget revenues is the national income. The main methods by which the state redistributes national income to create budget revenues are as follows: collection of taxes and fees; attracting loans; direct withdrawal of revenues from the state sector, receipt of revenues from state lands, property, sale of state property; emission [4, 11].

At one time, a well-known English economist with a world name, Adam Smith, said in 1776 that “the only good budget is a balanced budget” [12, p. 125]. Later, another foreign researcher, A. Smith’s namesake, Warren Smith, said in 1955 that a good rule of thumb is that the budget should never be balanced – except when the surplus, which controls inflation, changes to a deficit to fight with a decline [1]. The practice of developing financial relations in Ukraine confirms and demands this:

- First, to form the State Budget of Ukraine and the State Program of Social and Economic Development of Ukraine on the basis of a unified concept of social and economic development and in the context of the national financial and economic policy;

- Secondly, a perfect analysis and assessment of the socio-economic state of the regions and the state and the development of real macroeconomic indicators of development for the planned year and the future;

- Thirdly, the implementation of the State Budget and the State Program of Socio-Economic Development should take place in line with unified approaches, a holistic mechanism, effective norms and methods of organizing financial and economic relations [1, 3].

Moving on to the presentation of a retrospective analysis of the transformation of Ukraine’s economy in the period from 1991 to 2022, it is worth emphasizing that in March 1992 the Verkhovna Rada of Ukraine considered the “Basics of the National Economic Policy of Ukraine”, which stated that Ukraine remains in the CIS, but completely leaves the ruble space. The documents adopted by the Verkhovna Rada, resolutions and decisions of the governments were not effective. However, in some branches of light industry, there is an attempt to reorient to the market economy. We are talking about the food sector, which in Ukraine is represented by 25 sub-sectors. The most important of them are: sugar; meat; dairy; butter and cheese factory; oily;

bakery; brewery; alcoholic; winery; liqueur-vodka. Obstacles and challenges that occurred at the stage of formation of the national economy of Ukraine in the early 90's is presented in Figure 1.

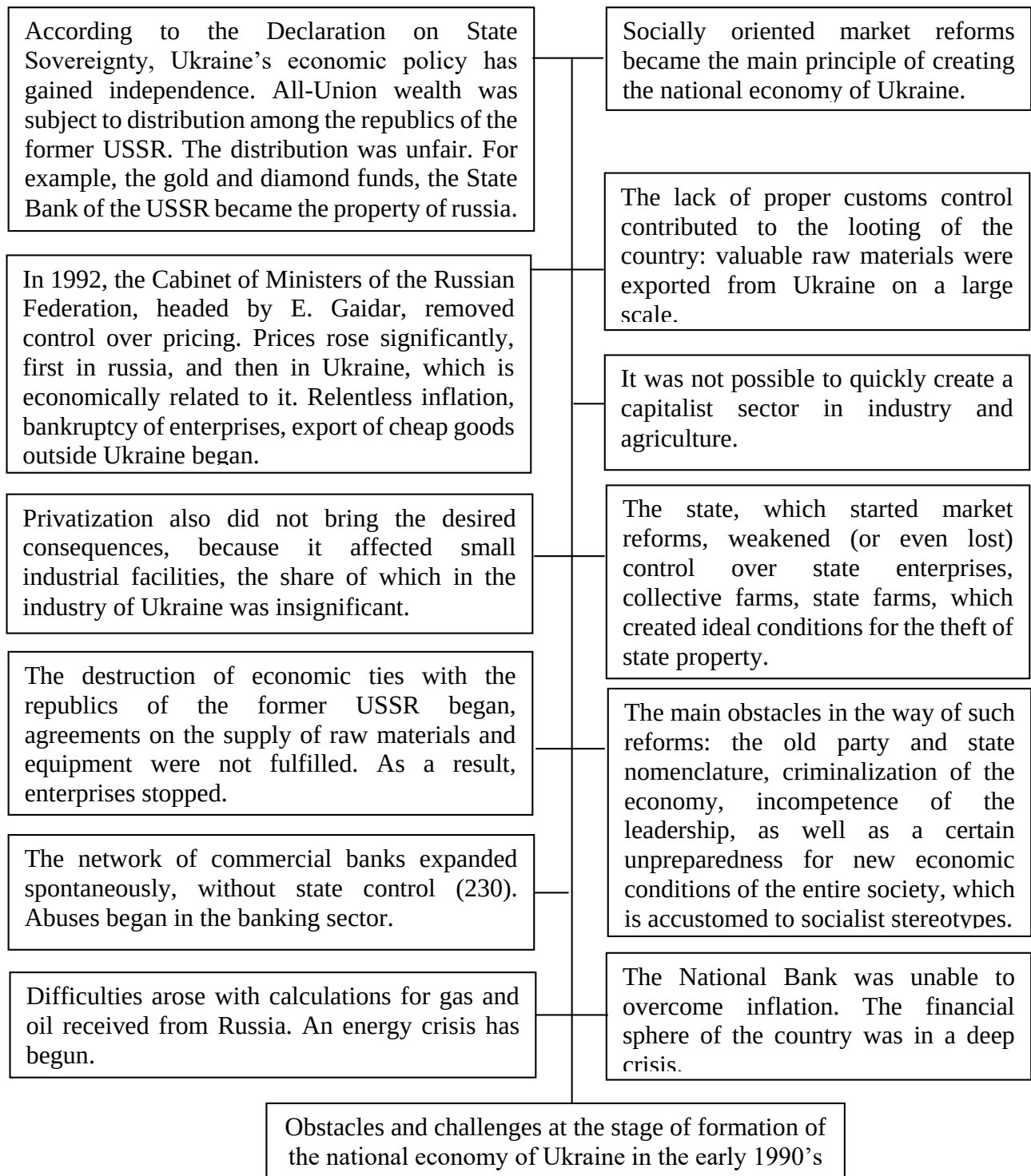


Figure 1. Difficulties in creating a national economy in the period 1991–1994

Source: the author's development.

Ukraine was left in particularly difficult conditions after the liberalization of prices in Russia in January 1992. At that time, the Ukrainian authorities pursued an openly pro-inflationary policy. Prices for consumer goods increased 30 times in 1992.

There was a decline in production, especially in agriculture, transport, mechanical engineering, and the chemical industry. In November 1992, the government of L. Kuchma decided to leave the ruble zone, and the national currency – the ruble – was introduced in Ukraine. But the policy of the new government was directed not at market transformations, but at the administrative management system. After the dismissal of L. Kuchma, the economic policy of the government changed in the direction of strengthening regulation and taxes.

This led to the emergence of a shadow economy. In general, in 1994, the economy of Ukraine was on the verge of collapse: GDP fell by 24 %; production of gross products by 27.8 %; production of agricultural products by 16.5 %; capital investment decreased by 57.0 %; the financial system was practically destroyed; the budget deficit amounted to 18.5 % of GDP; prices compared to 1991 increased 102 times; the salary level of the population was one of the lowest in the world (8 USD per month in 1993) [13]. All this led to a significant decrease in the standard of living of the population and its dissatisfaction with the actions of the authorities. The legislative and executive branches of government decided to prematurely terminate their powers.

As a result of the catastrophic state of the economy, the standard of living of a large part of the population decreased significantly: unemployment increased, non-payment of wages became chronic, its level did not correspond to prices and the subsistence minimum, the health care system, education, and the entire social sphere were poorly financed. According to UN data, from 1994 to 1999, Ukraine moved from 54th to 102nd place in the world according to the human development index, which takes into account the state of health, level of education and real purchasing power of the population. But an objective coverage of the situation in Ukraine's economy proves that there were some achievements during this extremely difficult period.

In the summer of 1994, L. Kuchma became the president. His election platform was based on promises to implement: radical economic reforms; restoration of relations with Russia and other CIS countries; fight against corruption and organized crime. In the first 2–3 years of the implementation of this policy, certain positive changes emerged: the share of state ownership decreased from 96 % to 62 %; in 1996, financial stabilization was achieved, which contributed to a decrease in the rate of price growth from 400 % in 1992 to 40 % in 1996; stabilization of the national currency began; in September 1996, a monetary reform was carried out (the ruble was denominated 100,000 times, the hryvnia appeared) [13]; liberalization of prices, exchange rates, foreign trade mechanisms; the expropriation of lands began; the securities market began to develop; the commodity deficit has been stopped.

General ideas about the achievements of Ukraine in carrying out market reforms in the late 90's of the 20th century, presented in Table 1. As a result of a series of transformations that took place in the 90's, some stabilization of the economy began, but the economic crisis could not be overcome. Moreover, the crisis that began in 1997 in the countries of Southeast Asia and Russia (1998) affected Ukraine as well. In 1997, every second enterprise in Ukraine was unprofitable (in 1995 – every fifth, in 1990 – every eleventh). The barterization of the economy began (at the end of 1997, approximately 40 % of all industrial products were sold by barter, and even 58 % in the production of building materials).

Table 1. Achievements of Ukraine in carrying out market reforms in the late 90's of the 20th century

Changes in the economy	Institutional construction of the national economy	✓ It was possible to shape the complexity of the national economy legislatively and practically. In addition to state ownership, the following forms of ownership began to function: state-associative (part of the contribution to production is made by the state, part by the labor team, which is the owner along with the state); associative (all employees are owners of company shares); open-type associative (shares are distributed among company employees and other citizens); rental; individual (private); joint with the participation of foreign capital. ✓ Farm (individual) farms began to be created in the village. Experience has shown that precisely in such farms labor productivity was higher, product quality was better than in collective farms and state farms.
	Industry and production	✓ Many enterprises that overcame the crisis, reached a new level of production, began to master the world market: "Motor-Sich" (Zaporizhia); Sumy Scientific and Industrial Association named after Frunze; association "Azovstal" (Mariupol); Kyiv Scientific and Industrial Association named after Artem and named after Antonov; Komunar plant (Zaporizhia); Lviv Bus Plant; Pivdentyazmash (Dnipropetrovsk); Donetsk association "Nord"; Mykolaiv Shipbuilding Plant; plant named after Malysheva (Kharkiv) and others.
	Socio-economic issues	✓ National currency – hryvnia was introduced (1996); managed to maintain its relatively firm course. ✓ It was possible to create an abundance of manufactured goods and food products (but at a low level of wages and, as a result, consumption). ✓ The attitude of employees to the performance of their direct duties, the quality of service has improved.
Changes in the education system	Changes in the system of school education	✓ The process of reforming the education system on the principles of democratization of entire educational process began and continues to this day. ✓ Creation of new types of educational institutions: lyceums, gymnasiums, schools with in-depth study of certain disciplines, private schools. ✓ Various textbooks and programs began to be used in the educational process. ✓ In 1993, the range of assessment of students' academic work was narrowed to a 4-point scale – "5", "4", "3", "2". ✓ Since 2000, a 12-point scale (system) for assessing students' knowledge has been in effect in Ukrainian schools.
	Changes in activities of universities	✓ Opening of new universities (the most authoritative among them is the Kyiv-Mohyla Academy). ✓ Opening of commercial universities. ✓ Introduction of paid (contractual) study admission. ✓ Introduction of the system of state licensing of higher education institutions (granting the right to educational activity) and accreditation (determining the level of educational activity of the higher education institution). ✓ Humanization of education (changes in the teaching of social sciences in terms of volume, form, and content with the aim of attracting students to universal human values). ✓ In 2005 Minister of Education S. Nikolayenko in Bergen signed the Bologna Declaration on behalf of Ukraine, according to which the procedure for evaluating the knowledge of university students takes into account the requirements of the Bologna Declaration (rating 100-point knowledge evaluation system, bachelor's and master's diplomas).

Note. The author's development.

At the beginning of 1999, approximately $\frac{1}{3}$ of all production was paid for in money. The crisis had a negative impact on the sphere of investments – there were almost no domestic investments, and foreign investments were limited [14].

The tax policy of the state also did not contribute to the development of the economy, which led to the formation of a “shadow” economy that threatened the economic security of the state. In 1999, it provided income for approximately 75 % of the population of Ukraine, which did not pay taxes. In addition, ineffective management of economic processes by the state has led to the growth of the criminal sector, which, according to some specialists, accounts for at least half of the volume of the “shadow” economy in our country. In general, in 1999, the volume of the “shadow” sector in Ukraine reached at least 60 % of GDP.

In 2013, the last year of V. Yanukovych’s presidency, the Ukrainian economy was absolutely stable: its growth rate was zero. It was roughly the same the year before – in 2012, Ukrainian GDP grew by 0.2 %. In 2014, after the annexation of Crimea by Russia and the beginning of the conflict in Donbas, the Ukrainian economy shrank by 6.6 %. In 2015, the decline was even deeper – by 9.8 %. However, already in 2016, the economy of Ukraine began to recover – the year ended with a growth of 2.4 % [15].

The economic crisis in Ukraine was also contributed by:

- Significant focus of the Ukrainian economy on the export of low-technology products. Thus, in 2007, before the crisis, the share of exports in GDP was almost 45 %;
- Inefficiency of the banking system, which was manifested in its reorientation to consumer lending, stimulation of foreign currency lending, ineffective system of bank refinancing by the National Bank and high refinancing rates. This caused the increase in the price of loans for the real sector of the economy, its reorientation to external borrowing, and the active policy of external borrowing by the banks themselves. All this led to the growth of external debt, which at the end of 2008 was almost 56 % of GDP;
- Weakening of control over the monetary and credit sphere and the foreign exchange market, which led to a significant devaluation of the official hryvnia exchange rate against the US dollar.

In 2018, Ukraine’s GDP growth was already 3.3 %. For comparison: in Russia, the GDP growth was 2.3 %, in Poland – 5.1 %. The dynamics of the population’s incomes changed roughly the same way as the GDP. If in 2014 the real incomes of the population fell by 11.5 %, in 2015 – by 20.4 %, then already in 2016, the incomes of the population increased by 2 %. After the government sharply increased the minimum wage at the end of 2016, in 2017 income growth was already 10.9 %, in 2018 – 9.9 %. According to the State Statistics Service, in 2013, the average income per capita was UAH 26,719.4 – according to the then official exchange rate, \$3,340. In 2018, this indicator increased to UAH 57,908.6. However, in dollar terms, the average income decreased to \$2,092. GDP per capita in 2018 was UAH 84,190 – \$3,041 at the NBU exchange rate as of December 31, 2018. In 2013, this figure was UAH 33,473, or \$4,184 at the NBU exchange rate of UAH 7.99 per dollar. However, it is worth noting that at that time the market rate of the dollar was much higher than the official one. The average salary in December 2018 reached UAH 10,573 month. In December 2013, the average salary of Ukrainians was UAH 3,619 [15].

It is believed that the banking system was the first to be on the brink of bankruptcy and, due to its inability to perform its basic functions, caused an additional drop in output. Among the internal causes of the economic crisis, researchers attribute the lack of an effective corporate culture of business; a clear development strategy aimed at increasing one's own competitiveness; insufficient development of small and medium-sized businesses, which softens the impact of the crisis in developed countries.

The combination of external and internal causes of the crisis led to a decline in the rate of economic development, a decrease in GDP growth, a rise in prices, an increase in unemployment, etc. Economic instability in Ukraine occurs in conditions of acute political struggle, which is a significant obstacle in the implementation of the system of measures to overcome the socio-economic and political crises. The average pension in 2013 was UAH 1,470.7 per month, and the number of pensioners was 13,639.7 thousand. In 2018, the average pension was one thousand more than 5 years before, and amounted to UAH 2,479.2 per month, and the number of pensioners decreased to 11,725,400 people. As of February 1, 2019, the current population of Ukraine was 42.123 million people. As of January 1, 2014, there were 45,426 million people [13, 16].

Together with the zero growth of the GDP according to the results of 2013, the inflation rate was close to zero – 0.5 % per year. The most difficult period after the annexation of Crimea and during active hostilities in the east of Ukraine, price growth was measured in double digits. In 2014, inflation amounted to almost 25 %. in 2015 – more than 43 %. That was the highest rate in 20 years. However, since 2016, the rate of price growth has decreased significantly: 2016 – 12.4 %, 2017 – 13.7 %. Ukraine ended 2018 with an inflation rate of 9.8 %. After the signing of the Association Agreement and Free Trade Zone with the EU, drastic changes took place in Ukraine's foreign trade. At the end of 2013, Russia was the undisputed largest trading partner of Ukraine. Ukraine exported \$14.787 billions of goods there, and imported \$23.098 billion. The total volume of exports to Europe was 16.848 billion dollars, and imports – 28.274 billion dollars. According to the results of 2018, Ukrainian commodity exports to Russia amounted to 3.7 billion dollars, and imports exceeded 8 billion dollars. Its share in Ukrainian exports is about 9 %, and in imports – about 14 %. Meanwhile, the EU's share in foreign trade at the end of 2018 exceeded 40 %. Export of goods to the EU amounted to 20.159 (including services – 23.032 billion dollars), and imports from the EU – 23.183 (including services – 26.285 billion dollars) [15].

As a result of the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine in 2022, the economy was forced to be transferred to military lines. On the initiative and direct participation of the Ministry of Finance of Ukraine and the Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine in order to ensure the optimization of the system of central executive bodies in accordance with the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 02.12.2022 No. 1343 and dated 13.01.2023 No. 29, as well as the resolution of other priority issues. The changes, in particular, concern local budgets. An increase in the revenue part is foreseen in the amount of UAH 5.6 billion at the expense of: grants of UAH 80.0 million (non-refundable); international aid from the governments of other countries UAH 365.7 million (on a revolving basis); external borrowings from international institutions UAH 3.8 billion; social insurance fund UAH 1.3 billion.

In 2023, the balance of funds generated at the end of 2022 at the expense of loans from the European Investment Bank can be directed, by decision of the Cabinet of Ministers of Ukraine, to: design, restoration, construction, modernization, arrangement, repair of construction objects (public purpose, social sphere, cultural heritage, housing and communal services, engineering and transport (public highways of state importance), railway, energy infrastructure, crossing points across the state border for road traffic, other objects that have an impact on the life of the population, aviation, maritime infrastructure and river transport) [17].

Conclusions. Summarizing, we note that in general, in the 90's of the 20th century, low-quality economic policy was implemented, which first of all affected the situation of the population – low wages, a constant increase in prices for basic products and consumer goods, and an increase in unemployment. Economic crises are always based on internal disparities, even if they are caused by external factors. The crisis in Ukraine was triggered by external shocks, but it deepened and caused a fall in GDP due to the exacerbation of systemic disparities that had formed in previous years.

The main internal disproportions of development include: the predominance of raw materials sectors of the economy in Ukraine; ineffective tax policy and policy of budget priorities to support the real sector of the economy; stimulating the development of the consumer model; unfavorable conditions for the development of innovation-oriented industries, which leads to a decrease in the competitiveness of the country's economy, etc. In the existing conditions of martial law, financial support in 2022–2024 was provided, in particular, at the expense of additional revenues from the European Union, foreign governments, international organizations, donor institutions, external borrowing; reduction of expenditures to the Ministry of Health of Ukraine under separate budget programs.

Література:

1. Слюсаренко А. Г., Гусєв В. І., Литвин В. М. *Новітня історія України (1900–2000)*. Київ: Вища школа, 2002. 663 с.
2. Лукінов І. І. Стратегічні пріоритети та механізми управління сучасною трансформацією української економіки. *Суспільство та економіка*. 2001. № 11–12. С. 217–231.
3. Богиня Д. П., Краус Н. М., Манжура О. В. та ін. *Історія економіки та економічної думки*. Хмельницький: ХНУ, 2010. 428 с.
4. Краус Н. М. *Історія економіки та економічної думки: структурні та логічні схеми, таблиці, малюнки*. Київ: Видавництво “Центр навчальної літератури”, 2013. С. 432–438.
5. Данилишин Б. Українська економіка: курс на модернізацію. *Урядовий кур'єр*. 2009. № 186. С. 6–7.
6. Kraus K., Kraus N., Manzhura O., Ishchenko I., Radzikhovska Y. Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. № 20. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93>.
7. Kraus K., Kraus N. *The nature of digital transformation. Energy of the economy. How to feel, understand and use it*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. 280 p. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-287-6>.

8. Тимочко Н. О. *Економічна історія України*. Київ: КНЕУ, 2005. 204 с.
9. Чухно А. А. *Твори: у трьох томах. Том 1. Формування та розвиток ринкової економіки*. Київ, 2006. 592 с.
10. Чухно А. А. *Твори: в трьох томах. Том 2. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія та практика*. Київ, 2006. 512 с.
11. *Україна та світова економіка: взаємодія на зламі тисячоліть*. Київ: Либідь, 2002. 385 с.
12. Сміт А. *Добробут націй. Дослідження природи та причин добробуту націй: Філософські первинні джерела*. Київ: Порт-Рояль, 2001. 593 с.
13. Основні показники соціально-економічного розвитку України з 1991 року до січня 2022 року. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/>.
14. Заболотний Н., Півторак В. Володимир Зеленський, 2019-2021. Спільний дійовий центр. Режим доступу: <https://centreua.org/parlamentska-respublika/volodymyr-zelenskyj-2019-2021/>.
15. Зануда А., Червоненко В. 5 років Порошенка у фактах і цифрах: яку країну залишає президент. *BBC NEWS Україна*. Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-russian-48037562>.
16. Соціально-економічний розвиток України за січень 2022 року. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2022/o_soc_ek_pok_Ukr/01_2022_u.pdf.
17. Президент підписав зміни до державного бюджету України на 2023 рік. Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/news/16385?fbclid=IwAR3G56CO_dItFwwEGCmU2W3O4xDWMsXT1rRMPZ8UnWf_VyX26mei2RPeZ3U.

References:

1. Sliusarenko, A. H., Husiev, V. I., Lytvyn, V. M. (2002). *Recent history of Ukraine (1900–2000)*. High School. [in Ukrainian].
2. Lukinov, I. I. (2001). Strategic priorities and management mechanisms of the modern transformation of the Ukrainian economy. *Society and Economy*, no. 11–12, pp. 217–231. [in Ukrainian].
3. Bohynia, D. P., Kraus, N. M., Manzhura, O. V., et al. (2010). *History of economics and economic thought*. Khmelnytskyi: KhNU. [in Ukrainian].
4. Kraus, N. M. (2013). *History of economics and economic thought: Structural and logical schemes, tables, drawings* (pp. 432–438). Center of Educational Literature. [in Ukrainian].
5. Danylyshyn, B. (2009). Ukrainian economy: A course for modernization. *Government Courier*, no. 186, pp. 6–7. [in Ukrainian].
6. Kraus, K., Kraus, N., Manzhura, O., Ishchenko, I., Radzikhovska, Y. (2023). Digital transformation of business processes of enterprises on the way to becoming Industry 5.0 in the gig economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, no. 2. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93>.
7. Kraus, K., Kraus, N. (2023). *The nature of digital transformation. Energy of the economy. How to feel, understand and use it*. Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-287-6>.
8. Tymochko, N. O. (2005). *Economic history of Ukraine*. KNEU. [in Ukrainian].
9. Chukhno, A. A. (2006). *Works: In three volumes. Volume 1. Formation and development of market economy*. Kyiv. [in Ukrainian].

10. Chukhno, A. A. (2006). *Works: In three volumes. Volume 2. Informational post-industrial economy: Theory and practice*. Kyiv. [in Ukrainian].
11. Ukraine and the world economy: Interaction at the turn of the millennium. (2002). *Lybid*. [in Ukrainian].
12. Smith, A. (2001). *The welfare of nations. An inquiry into the nature and causes of the welfare of nations: Philosophical primary sources*. Port-Royal.
13. State Statistics Service of Ukraine. (2022). *The main indicators of the socio-economic development of Ukraine from 1991 to January 2022*. <https://ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].
14. Zabolotnyi, N., Pivtorak, V. (2021). Volodymyr Zelenskyi, 2019–2021. *Joint Action Center*. <https://centreua.org/parlamentska-respublika/volodymyr-zelenskyj-2019-2021/>. [in Ukrainian].
15. Zanuda, A., Chervonenko, V. (2019). 5 years of Poroshenko in facts and figures: What country does the president leave. *BBC News Ukraine*. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-russian-48037562>. [in Ukrainian].
16. State Statistics Service of Ukraine (2022). *Socio-economic development of Ukraine for January 2022*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2022/o_soc_ek_pok_Ukr/01_2022_u.pdf. [in Ukrainian].
17. Decentralization.gov.ua. (2023). *The President signed changes to the State Budget of Ukraine for 2023*. <https://decentralization.gov.ua/news/16385>. [in Ukrainian].

Annotation

Andrusiak N., Andrusiak T.

Transformation of Ukrainian economy in the period from 1991 to 2022: a retrospective view

The article reveals the characteristic features of the development of the economy of Ukraine and the economic policy that was carried out from 1991 to 2023. The content of the main directions of economic policy in the conditions of market transformation in the first decade of Ukraine's independence is disclosed; a number of factors that inhibited the implementation of transformational transformations are presented. It was noted that among the difficulties on the way to the creation of the national economy in the period from 1991 to 1994 were the old party and state nomenclature, the criminalization of the economy, the incompetence of the leadership, as well as a certain unpreparedness for the new economic conditions of the entire society, which was accustomed to socialist stereotypes.

The authors revealed the content of Ukraine's economic achievements in market reforms in the late 90's of the 20th century, including the stabilization of the national currency; liberalization of prices, exchange rates, foreign trade mechanisms; suspension of commodity deficit. The main socio-economic indicators from 1990 to 2023 were analyzed and studied; indicators that characterized the crisis of the state sector of agriculture of Ukraine; indicators of consumption of basic food products by residents of Ukraine per person from 1990 to 1993; main socio-economic indicators of Ukraine from 2000 to 2011 and 2019 to 2022; indicators of the gross domestic product of Ukraine from 2012 to 2021. In 2021, Ukraine became the first country in the world to legalize electronic passports and equate them with paper ones. The implementation of the "Big Construction" project made it possible to reconstruct and

build 68 schools, 47 kindergartens, 132 reception departments, and 33 hospitals in 2021. More than 100,000 jobs were created thanks to the implementation of the “Big Construction” project, which allowed for an increase in GDP by 2.6%. In the existing conditions of martial law, financial support in 2022–2023 was provided, in particular, at the expense of additional revenues from the European Union, foreign governments, international organizations, donor institutions, external borrowing; reduction of expenditures to the Ministry of Health of Ukraine under separate budget programs.

Key words: transformational changes, national economy, GDP, price index, inflation, consumer price index, reforms, socio-economic indicators, development programs.

УДК: 336.22:658

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-241-254

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ INSURTECH

Н. В. БОНДАРЕНКО¹, кандидат економічних наук

Ю. В. УЛЯНИЧ¹, кандидат економічних наук

Л. Д. ТУЛУШ², кандидат економічних наук

¹Уманський національний університет

²ІНЦ «Інститут аграрної економіки»

У статті досліджено трансформацію страхового менеджменту в умовах цифрової економіки під впливом розвитку InsurTech. Проаналізовано відмінності між традиційними та інноваційними моделями управління у страхуванні, визначено нові принципи, функції та інструменти цифрового страхового менеджменту. Окреслено основні виклики для класичних страхових компаній у контексті конкуренції з технологічними стартапами, зокрема технологічну заборгованість, кадровий дефіцит, потребу в зміні бізнес-моделі та взаємодії з регулятором. Особливу увагу приділено світовим тенденціям інвестицій в InsurTech і формуванню InsurTech-екосистеми в Україні на прикладах успішних цифрових проєктів. Узагальнено перспективи поєднання традиційних практик і технологічних інновацій у страхуванні.

Ключові слова: страховий менеджмент, InsurTech, цифрова трансформація, страхування, інновації, дистрибуція, цифрова економіка, глобальні тенденції, управлінські виклики.

Постановка проблеми. За сучасних трансформаційних процесів в економіці, страхова галузь зазнає кардинальних змін, спричинених стрімким розвитком InsurTech – технологічного напрямку, що інтегрує передові ІТ-рішення з традиційними страховими послугами. Запровадження цифрових інструментів у страхування суттєво змінило не лише операційні процеси, але й логіку стратегічного управління страховим бізнесом. Це вимагає перегляду традиційних підходів до страхового менеджменту, що базуються на

централізованих ієрархічних структурах, комунікації з клієнтами в офлайн-форматі, паперовому документообігу та повільному впровадженні інновацій. З одного боку, компанії InsurTech демонструють високу швидкість розвитку, гнучкість, клієнтоорієнтованість та здатність оперативно реагувати на зміни ринку. З іншого боку, традиційні страхові компанії, попри наявність фінансових та кадрових ресурсів, нерідко демонструють меншу конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки. Виникає об'єктивна потреба у ретельному аналізі впливу InsurTech на систему страхового менеджменту, визначенні його нових принципів, інструментів та викликів, з якими стикаються класичні учасники страхового ринку.

Аналіз останніх досліджень. У сучасних наукових дослідженнях спостерігається зростаючий інтерес до трансформації страхового менеджменту в умовах цифровізації. Зокрема, Опальчук Р. М. [1] акцентує на концептуальних основах страхового менеджменту, де ключовим є забезпечення ефективного управління страховою компанією. Борисюк О. В. і Дацюк-Томчук М. Б. [2] звертають увагу на вплив зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану в Україні, на зміну підходів до управління в страхуванні. Класичні підходи до менеджменту, засновані на ієрархічних структурах і паперовому документообігу, висвітлено у працях Полчанова А. [3] та Братюк В. [4]. Разом з тим, сучасні дослідження дедалі частіше фокусуються на ролі цифрових технологій у страхуванні. Зокрема, eOxegen [5] підкреслює зрушення в бік InsurTech-моделей, що змінюють правила конкуренції, клієнтський сервіс та продуктову пропозицію. Супрун А. А. і Петрішина Т. О. [6] аналізують страховий менеджмент у контексті четвертої промислової революції, визначаючи цифрову трансформацію як ключовий тренд галузі. Дані FinTech Global [7, 8] ілюструють глобальні інвестиційні тенденції, зокрема зменшення кількості угод та зростання середнього обсягу інвестицій в InsurTech-компанії. Питання дистрибуції страхових продуктів та зростання ролі онлайн-каналів розглянуто у звітах Statista [9] та McKinsey [10]. Стосовно вітчизняного страхового ринку, цінну аналітику подають BeInsure [11], УНН [12] і Forinsurer [13], а також кейс-дослідження інновацій SPOKK [14] та Lemonade [15], які демонструють потенціал InsurTech для глибоких змін у галузі.

Методика досліджень. У дослідженні застосовано комплексний методологічний підхід, який поєднує системний, порівняльний та аналітичний методи. Системний підхід дозволив розглядати страховий менеджмент як цілісну управлінську систему, що функціонує в умовах впливу InsurTech. За допомогою порівняльного аналізу проаналізовано відмінності між традиційними страховими моделями та інноваційними підходами InsurTech-компаній. Аналітичний метод було використано для узагальнення статистичних даних, ринкових тенденцій та інвестиційної активності у глобальному та вітчизняному контекстах.

Мета статті. Полягає у дослідженні трансформації страхового менеджменту під впливом розвитку InsurTech.

Результати досліджень. Сучасне трактування страхового менеджменту лежить в площині науковості та визначає стратегії оптимальних та дієвих систем

управління внутрішніми та зовнішніми діловими процесами страхової компанії з використанням передових цифрових технологій. Зокрема, це комплекс методів управління страховиком, націлених на забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та відповіді вимогам клієнтів, де важливу роль відіграють нововведення та ІТ-інструменти [1, 2]. У традиційному розумінні страховий менеджмент стосувався стратегій створення страхових продуктів, актуарних обчислень, андеррайтингу ризиків, врегулювання збитків, співпраці з посередниками та клієнтського обслуговування [3, 4]. Але з переходом економіки до цифрового періоду ці процеси зазнають кардинальних змін. Цифровізація економіки суттєво впливає і на страхову галузь, котра традиційно була доволі консервативною та інертною. Багато страхових компаній роками опирались на традиційний паперовий документообіг, розгалужені мережі агентів та застарілі ІТ-системи. На даний момент, під впливом InsurTech (англ. Insurance Technology), тренду на впровадження інноваційних цифрових рішень у страхуванні відбувається трансформація підходів до страхового менеджменту.

InsurTech можна трактувати як складову фінтеху, що синтезує традиційне страхування з передовими технологіями, маючи на меті створення ІТ-рішень для всіх ділянок страхового бізнесу. З початку 2010-х рр. зросла кількість страхових стартапів і технологічних компаній, які спрямували свої зусилля на впровадження інновацій у страхуванні, а саме, створення та розвиток онлайн-платформ для реалізації полісів, мобільні додатки для вирішення збитків. Такі інновації кардинально трансформували усталені процеси. Зокрема, InsurTech - стартапи переглянули процедури андеррайтингу, розповсюдження полісів та розгляду страхових випадків, презентуючи нові цифрові формати замість обтяжливої паперової тяганини. Це спонукало традиційних страховиків до перегляду стратегій для збереження конкурентоспроможності в нових реаліях. Значні зміни відбули і в сфері обслуговування клієнтів, а саме, фокус змістився на цифровий досвід взаємодії з клієнтом. Сучасні технології дають змогу надавати більш індивідуальні продукти та оперативніший сервіс: придбання поліса, подання заяви на виплату і отримання консультації можуть здійснюватися онлайн за декілька дотиків. Споживачі здобули більше контролю та прозорості, а комунікація зі страховиками стала зручнішою та швидшою, ніж раніше.

Наразі автоматизація та перехід на цифрові формати впроваджуються в саму суть страхової діяльності. Складні ручні процеси, такі як заповнення документації, підрахунок премій та обробка запитів, замінюються автоматизованими рішеннями. Це кардинально збільшує продуктивність: сучасні алгоритми і машинне навчання дають змогу миттєво обробляти заявки на виплати або проводити актуарні розрахунки, прискорюючи роботу та зменшуючи операційні витрати страховиків [5]. Окрім цього, InsurTech відкриває широкі перспективи для аналізу великих обсягів даних (Big Data), з метою більш точного андеррайтингу та формування цін. Вивчення даних про поведінку споживачів, їх фізичний стан, манеру керування авто та інші аспекти дає змогу більш точно оцінити ризики та запропонувати адекватні тарифи, що сприяє зростанню прибутків і покращенню контролю над ризиками.

Отже, під впливом цифрового технологій страховий менеджмент перетворився з аналогових зразків на цифрові екосистеми. Раніше, якщо конкурентними перевагами були розгалужена агентська мережа або капітал для відшкодування збитків, то тепер все більшу значимість мають оперативність обслуговування, інноваційність продуктів, гнучкість бізнес-моделі та вміння аналізувати дані. Водночас основоположні засади страхування залишаються незмінними (страхування як управління ризиками та страховим фондом), про що говорять дослідники [6]. Це означає, що цифрова трансформація поки що не змінює саму сутність страхування, але кардинально змінює способи та підходи до ведення страхового бізнесу. У світі як і раніше домінують класичні страхові компанії, але вони вже не захищені від конкуренції з боку нових технологічних гравців, що пропонують клієнтам альтернативні сервіси. Аналіз розвитку ринку InsurTech, приклади таких компаній та ті виклики, що стоять перед усталеними моделями менеджменту є ключовими аспектами дослідження.

Глобальний ринок InsurTech пройшов період стрімкого розвитку наприкінці 2010-х – на початку 2020-х, коли інвестори активно вкладали кошти в технологічні стартапи страхування. Найбільша активність інвестицій спостерігалася приблизно у 2020–2021 рр., після чого відбулася певна стабілізація. Європейський сектор InsurTech не є винятком: у 2024 р., наприклад, європейські InsurTech-стартапи залучили близько \$1,8 млрд венчурних інвестицій (61 угода), що на 21 % менше, ніж роком раніше. Це зменшення демонструє перегляд стратегії інвесторів – замість кількісного збільшення угод, пріоритет зміщується на якість та більші раунди фінансування для вже успішних учасників. Середня сума угоди в 2024 р. збільшилася до \$28,9 млн у порівнянні з \$20,6 млн у 2023 р., це означає, що інвестиції зосереджуються навколо найбільш перспективних InsurTech-компаній (рис. 1).

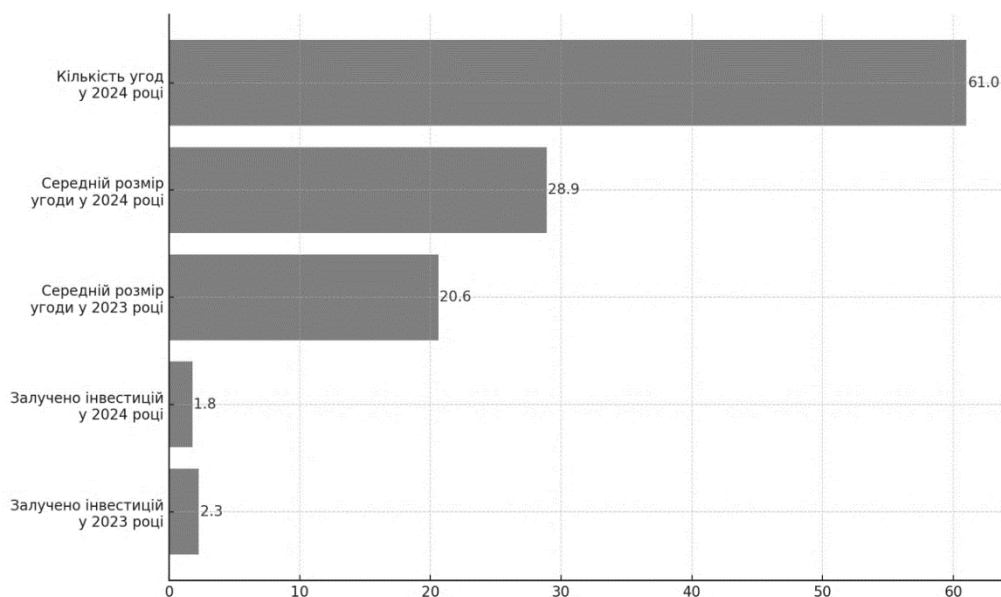


Рис. 1. Динаміка інвестиційної активності на європейському ринку InsurTech у 2023–2024 рр.

Примітка. – побудовано авторами на основі [7, 8]*

Географічно європейський InsurTech-ландшафт стає все більш диверсифікованим, якщо раніше лідером за обсягами інвестицій була Велика Британія, то у 2024 р. Франція забезпечила 6 з 10 найбільших інвестиційних угод в Європі. Зміцнення позицій Франції (де активно розвиваються стартапи, такі як Alan, Akur8, Leocare та інші) свідчить про появу нових центрів інновацій, тоді як традиційні ринки (Велика Британія, Німеччина, країни Скандинавії) відчують зростаючу конкуренцію. Загалом в ЄС склалася розгалужена екосистема InsurTech, а саме, сотні стартапів працюють у сферах діджиталізації продажів, автоматизації андеррайтингу, телематики, використання ШІ для оцінки збитків, блокчейн-рішень для перестрахування тощо. Великі страхові компанії ЄС також беруть участь у цьому процесі – через власні корпоративні акселератори, фонди для інвестицій в InsurTech або впровадження окремих технологічних рішень у свій бізнес.

Як зазначалось раніше, у 2024 р. глобальний ринок FinTech демонструє помітний спад, що свідчить про обережність інвесторів та трансформацію ринкової кон'юнктури. Загальна кількість угод знизилася на 57 % у порівнянні з попереднім роком, а обсяг залучених інвестицій зменшився на 55 %, зупинившись на позначці \$16,4 млрд у третьому кварталі 2024 р. (рис. 2).

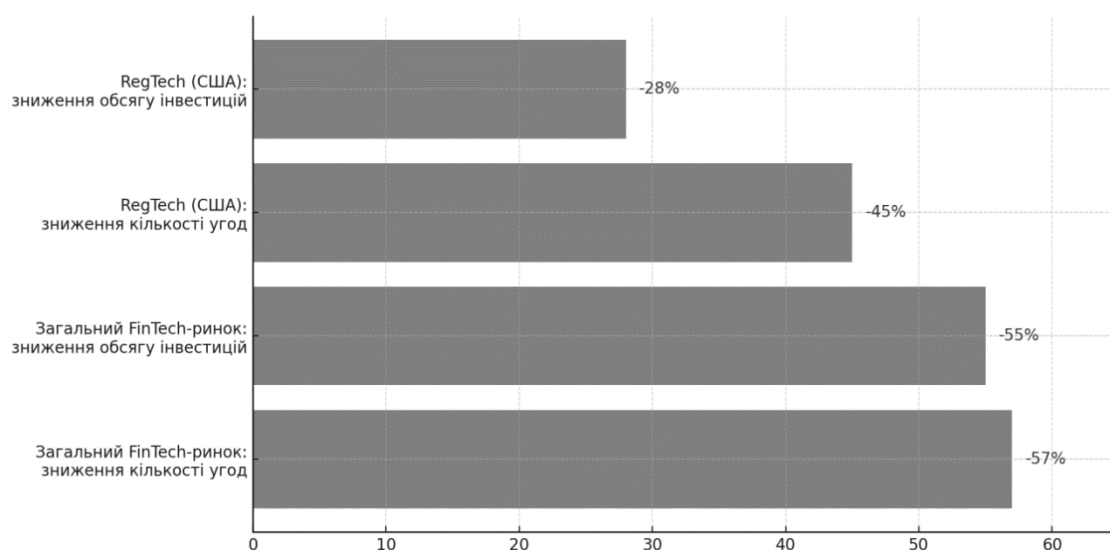


Рис. 2. Показники скорочення інвестиційної активності у глобальному FinTech та сегменті RegTech у 2024 р.

*Примітка. * – побудовано авторами на основі [7, 8]*

Попри загальний спад, певні регіони та сектори виявили відносну стабільність. Скажімо, Сполучені Штати Америки продовжували утримувати першість у царині WealthTech, акумулювавши 42 % від усіх угод у цій сфері. Окрім того, Індія пробилася до трійки лідерів за кількістю FinTech-операцій, що вказує на прискорену активність у цьому регіоні. З іншого боку, інші сегменти, зокрема RegTech, також зафіксували спад. У США фінансування RegTech скоротилося на 28 % упродовж 2024 р., а кількість угод зменшилася на 45 %.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що 2024 р. для глобального ринку FinTech та InsurTech став викликом, що зумовлено

взаємодією макроекономічних та управлінських факторів. Якщо розглядати з фінансового боку, ключовими чинниками зменшення інвестиційної діяльності стали збільшення вартості капіталу через підвищення процентних ставок центральних банків, загальна економічна нестабільність, а також перегляд ефективності деяких стартапів, що не відповідали сподіванням інвесторів після успішних 2020–2021 рр. Це спричинило переорієнтацію венчурних фондів від масового фінансування до точкової підтримки найперспективніших і масштабованих проєктів. Як наслідок, кількість угод скоротилася, проте середня сума інвестицій зросла, що вказує на стратегічну концентрацію ресурсів навколо зрілих учасників ринку.

З погляду менеджменту, ситуація виявилася каталізатором для трансформації підходів як у стартап-середовищі, так і у традиційних страхових компаніях. InsurTech-компанії мають демонструвати не тільки інноваційність, але й операційну ефективність, здатність до монетизації та стійкість до змін ринкової кон'юнктури. Натомість великі страховики переорієнтовуються з безпосередніх венчурних інвестицій на створення акселераторів, стратегічних союзів та впровадження окремих технологічних рішень через партнерство. Паралельно спостерігається зміна географічного центру тяжіння в Європі: лідерство Великої Британії поступається Франції, яка забезпечила більшість найбільших інвестиційних угод 2024 р., що свідчить про появу нових осередків інноваційної активності.

Загалом, поточна ситуація не є ознакою згортання FinTech- та InsurTech-галузей, а радше свідчить про завершення етапу гіперросту та перехід до зрілого етапу, де ключовими стають стійкість, управлінська гнучкість, технологічна адаптивність та стратегічне партнерство.

Сучасна організація збуту страхових продуктів тісно пов'язана з еволюцією ринку InsurTech, що все активніше змінює звичні моделі розповсюдження (рис. 3).

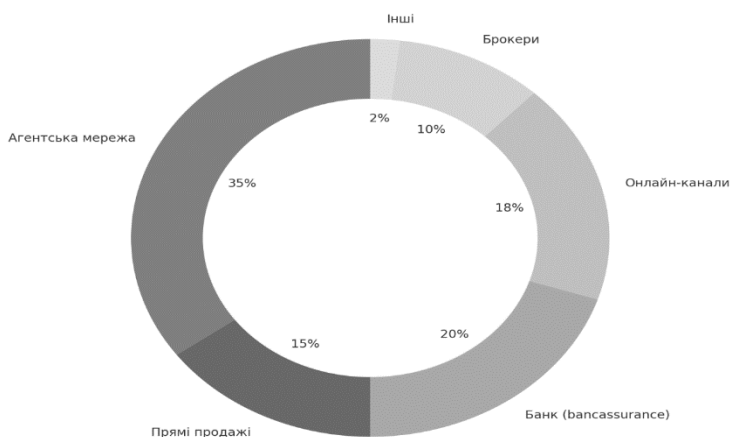


Рис. 3. Структура каналів продажів страхових продуктів на світовому ринку

*Примітка. * – побудовано авторами на основі [9, 10]*

Згідно з наведеною діаграмою, попри утримання лідерства агентськими мережами (35 %) та банківськими каналами (20 %), важливу роль відіграють цифрові платформи – обсяг онлайн-продажів вже досягнув 18 % у глобальному вимірі. Це безпосередній наслідок прогресу інноваційних технологій, як-от мобільні додатки, страхові маркетплейси, автоматизовані CRM-системи та інтегровані рішення на основі штучного інтелекту, які полегшують процес придбання страхового продукту. Розширення функціоналу для безпосереднього залучення клієнтів до страхових послуг через онлайн-портали та програми зменшує необхідність у традиційних посередниках, серед яких брокери, чия роль наразі виражена у 10%. Інвестиції в діджиталізацію продажів, онлайн-оцінку ризиків, аналітику клієнтів та автоматизований супровід трансформують структуру дистрибуції: вона стає швидшою, більш зрозумілою та орієнтованою на клієнта. Отже, проведені дослідження не тільки демонструють сучасний стан каналів продажів, але й ілюструють глибшу тенденцію — поступову зміну страхового ринку під впливом InsurTech, де цифрові технології не просто додають нові можливості до традиційних методів, а й формують нову модель розподілу страхових продуктів.

Вітчизняний страховий сектор традиційно відставав у розвитку перед передовими європейськими економіками, а доля онлайн-страхування донедавна була незначною. Проте цифрова трансформація набирає обертів і в Україні, особливо через зовнішні виклики останніх років – пандемію COVID-19 та війну. З початком повномасштабної війни у 2022 р. багато звичних каналів роботи страховиків були порушені: агентські мережі фактично розпалися (частина агентів виїхала за кордон), офіси функціонували з перебоями [11]. В таких умовах страхові компанії були вимушені шукати цифрові інструменти для підтримки продажів та обслуговування клієнтів, а споживачі – можливості дистанційно оформити поліс та отримати виплату. Регулятори також пішли назустріч: вже в перший місяць війни Моторне (транспортне) страхове бюро України запровадило електронний поліс «Зелена картка», хоча раніше його можна було отримати виключно на бланку суворої звітності. Як результат, доля електронних страховок стрімко збільшилася. Наприклад, частка електронних полісів обов'язкового автоцивільного страхування (ОСЦПВ) сягнула однієї третини від загальної кількості укладених договорів, в той час як ще кілька років тому переважна кількість полісів оформлювалася в офісі страховика. Частина онлайн-продажів забезпечується страховими платформами-агрегаторами: зокрема, сервіс Hotline.finance нині генерує понад 5 % усього ринку ОСЦПВ в Україні [11]. На тлі цих змін в Україні поступово формується власна InsurTech-екосистема. З'явилися спеціалізовані стартапи та IT-проекти у сфері страхування, серед яких можна виділити: онлайн-маркетплейси страхових продуктів, мобільні застосунки для мікрострахування, рішення на базі IoT (наприклад, для страхування авто з телематикою) та B2B-платформи для страховиків. Останній напрям особливо привабливий – українські IT-компанії пропонують страховикам готові системи для автоматизації бізнес-процесів. Показовий приклад – UKASKO, хмарна CRM-платформа, якою користуються понад 20 українських страхових компаній. UKASKO надає інфраструктуру для

онлайн-продажів, обліку договорів, управління виплатами та аналітики, що дає змогу навіть невеликим страховикам оперативно запуснути цифрові канали продажів і обслуговувати клієнтів по всій країні дистанційно. Варто зауважити, що у 2025 р. цей проект здобув нагороду «Прорив року в InsurTech» від Асоціації українських банків – визнання його інноваційності та внеску в розвиток фінансового сектору [12].

Аналіз структури каналів збуту страхових продуктів в Україні демонструє перевагу традиційних методів розподілу, серед яких вирізняється агентська мережа, що лишається ключовим каналом продажів у всіх важливих страхових класах. Наприклад, у сегменті страхування життя доля агентських продажів сягає 78 %. Це пояснюється потребою у персональному сервісі та довгостроковими зобов'язаннями між страховою компанією та клієнтом. Водночас, велика роль агентів спостерігається й у таких видах страхування, як «Зелена картка» (72 %), ОСЦПВ (71 %), здоров'я (47 %) та КАСКО (54 %), що підкреслює значну залежність ринку від посередницької діяльності (рис. 4).

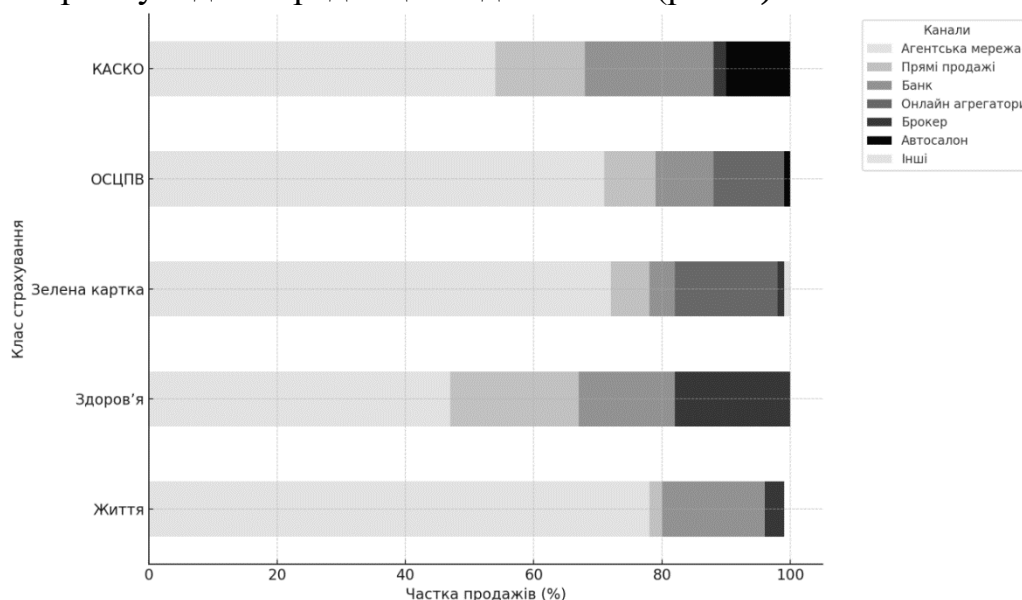


Рис. 4. Розподіл каналів продажу страхових продуктів в Україні у 2024 р.

*Примітка. * – побудовано авторами на основі [13]*

За результатами досліджень можна стверджувати, що цифрові платформи, зокрема онлайн-агрегатори, поки що не мають великого впливу, проте вже демонструють важливість у стандартизованих продуктах. Наприклад, 16 % продажів «Зеленої картки» та 11 % ОСЦПВ здійснюються через агрегатори, що вказує на поступове входження digital-інструментів у ринок. Ці види страхування підлягають регулюванню, є обов'язковими та порівняно зрозумілими, що робить їх придатними для онлайн-продажу. Загалом, аналіз підкреслює переважання традиційних каналів продажу та невелике використання цифрових рішень, що вказує на потенціал для розвитку InsurTech в Україні, особливо у сферах автоматизації, онлайн-дистрибуції та мобільних сервісів.

В контексті порівняння, доцільно резюмувати, що світовий страховий ринок вже проходить фазу сталого цифрового перетворення, тим часом як

вітчизняний лише закладає основи для переходу до InsurTech-підходу. Проте, враховуючи зовнішні обставини, технологічні можливості українських ІТ-підприємств та позитивні приклади застосування цифрових інструментів, вітчизняний ринок має значні перспективи швидко подолати цей відрив у найближчій перспективі. Цифровізація, автоматизація та удосконалення віддалених сервісів будуть основними векторами стратегії страховиків, а InsurTech – не просто тенденцією, а критичною вимогою для виживання та розвитку в нових умовах.

За умов швидкого розвитку сектору InsurTech традиційні страхові фірми стикаються з широким спектром викликів, які стосуються технологій, управління, персоналу, ринку та нормативної бази. Конкуренція з боку інноваційних гравців, що застосовують передові цифрові рішення, змушує класичних страховиків переглянути усталені підходи до управління, дизайну продуктів, обслуговування та взаємодії з клієнтами. Однією з найсерйозніших проблем є технологічне відставання: застарілі ІТ-системи не дають змоги швидко впроваджувати інновації та гнучко реагувати на зміни на ринку. Legacy-інфраструктура гальмує обробку даних та випуск нових продуктів, вимагаючи значних інвестицій без негайної віддачі, що суперечить традиційній управлінській логіці, зосередженій на короткостроковій ефективності. Недосконалість технічної бази порівняно з новими вимогами призводить до ризику втрати конкурентоспроможності. Додатковою перешкодою є внутрішній опір змінам, притаманний великим організаціям зі сталими ієрархіями. Середня ланка управління та персонал можуть сприймати цифровізацію як загрозу, породжуючи побоювання щодо скорочень або нерозуміння нових інструментів [5]. Це вимагає від управлінської команди формування інноваційної культури, впровадження навчальних програм, систем мотивації, а також руйнування внутрішніх бар'єрів між підрозділами. Без створення сприятливого середовища для змін навіть найперспективніші ініціативи залишаться неефективними.

Суттєвим викликом також є конкуренція за якість клієнтського досвіду. InsurTech-компанії встановлюють нові стандарти сервісу, пропонуючи швидке оформлення полісів, миттєві виплати, персоналізовану комунікацію та багатоканальність [5, 14]. Натомість, традиційним страховим компаніям необхідно спростити свої продукти, прискорити процеси та інтегрувати канали обслуговування клієнтів, забезпечуючи безперебійний та комфортний досвід взаємодії. Ринкові загрози посилюються появою нових форм конкуренції. InsurTech-гравці, які починали з нішевих рішень, поступово розширюють свою присутність та впливають на структуру ринку, витісняючи класичних гравців завдяки нижчим тарифам, зручності та інноваціям. Крім того, технологічні гіганти (наприклад, Amazon, Google) розширюють свою присутність у сфері страхування, інтегруючи страхові продукти в екосистеми цифрових сервісів [15].

У відповідь традиційні страховики змушені або трансформувати свою бізнес-модель, впроваджуючи супутні сервіси, або шукати шляхи партнерства з InsurTech-сектором, щоб утримати позиції на ринку. Нормативна база також залишається слабкою ланкою. Регулятори, попри заявлену підтримку інновацій, часто не встигають адаптувати законодавство до нових технологічних рішень,

що створює правову невизначеність для великих компаній. Наприклад, використання штучного інтелекту в андеррайтингу чи аналітиці вимагає чітких правил щодо прозорості, недискримінації та захисту персональних даних. У цьому контексті InsurTech-проекти, які працюють у «регуляторних пісочницях» або як партнери страховиків, виявляються більш гнучкими [14]. Виклик для традиційного сектору полягає у налагодженні конструктивного діалогу з регулятором з метою спільної адаптації нормативного поля до інноваційної практики.

Не менш важливою є проблема забезпечення персоналом цифрової трансформації. Традиційні компанії конкурують з BigTech та стартапами за висококваліфікованих IT-фахівців, аналітиків даних та продакт-менеджерів. Імідж страхової галузі як консервативної та забюрократизованої стримує залучення нових стартаперів. Це змушує страховиків адаптувати HR-стратегії: впроваджувати гнучкі графіки, гнучкі моделі співпраці, елементи стартап-культури [5]. Альтернативним підходом є розвиток внутрішніх ресурсів через навчання існуючих працівників, проте цей шлях потребує часу та ризикує бути обмежено ефективним у консервативних структурах. З поширенням цифрових каналів на перший план виходить і проблема забезпечення кібербезпеки та протидії шахрайству.

Вразливість старих систем підвищує ризики витоку даних, зупинки сервісів або кібератак. Одночасно виникають нові загрози: підробка електронних полісів, шахрайські онлайн-виплати тощо. InsurTech-компанії, які спочатку будують системи з високими стандартами захисту, мають тут перевагу. У свою чергу, традиційним гравцям необхідно інвестувати у кібербезпеку, а також у власні InsurTech-рішення для моніторингу ризиків та аналізу аномалій [15]. Ще одним важливим аспектом є зміна ролі посередників у системі розподілу. Перехід до онлайн-продажів може призвести до конфлікту інтересів між страховиками та класичною агентською мережею. Менеджмент повинен знайти баланс між цифровізацією та підтримкою існуючих партнерів, зокрема шляхом трансформації ролі агентів у консультантів з комплексних продуктів. У деяких країнах Європи реалізовано стратегію «phygital», яка передбачає поєднання онлайн-сервісів із можливістю отримати консультацію від фізичної особи — така модель може стати компромісом для традиційних компаній у процесі цифрового переходу.

Отже, традиційні страхові компанії перебувають на роздоріжжі: з одного боку – тиск з боку інноваційних конкурентів, з іншого – внутрішня інерція та складність трансформації. Вищезазначені виклики вимагають від менеджменту стратегічної гнучкості, готовності до змін, переосмислення бізнес-моделі та активного залучення до формування нової екосистеми страхування на основі цифрових технологій. Успіх у цьому процесі забезпечить не тільки збереження ринкових позицій, а й нові можливості для зростання в умовах цифрової економіки.

Співпраця та конкуренція з InsurTech – це не взаємовиключні підходи. Традиційним страховим компаніям необхідно знаходити баланс. Деякі напрямки вигідніше розвивати самостійно (ті, що стосуються основної діяльності та

досвіду), інші – у партнерстві з технологічними компаніями. На сьогодні чимало страхових компаній у світі створюють спільні підприємства зі стартапами, купуючи успішні InsurTech. Галузь еволюціонує до співпраці, стираючи межі між «традиційними» та «інноваційними» страховими компаніями. Замість цього виникає екосистема, де технології та перевірені часом практики працюють разом, ставлячи клієнта на перше місце. Таким чином, для страховиків доцільно зберігати гнучкість, постійно навчатися та адаптуватися. Результати дослідження вказують на те, що майбутнє страхування залежить від тих, хто зможе інтегрувати технологічні інновації та будувати партнерства з новаторами, не забуваючи при цьому про найкращі традиції галузі.

Висновки. В умовах глобальної цифрової трансформації, страховий менеджмент кардинально змінюється під впливом розвитку InsurTech, що перетворює усталену модель бізнесу на динамічну екосистему, зосереджену на технологічних нововведеннях, орієнтації на клієнта та операційній гнучкості. Хоча вітчизняний ринок тільки стає на цей шлях, але наявність успішних прикладів, внутрішній попит на цифрові рішення та гнучкість ІТ-середовища створюють сприятливі умови для швидкого скорочення відставання. Ефективне пристосування традиційних страхових компаній до нових обставин вимагає перегляду управлінських стратегій, вкладень в цифрові інструменти та формування партнерських відносин з інноваційними учасниками, що разом визначатиме їхню стійкість та конкурентоспроможність у новому цифровому світі.

Література:

1. Опальчук Р. М. *Страховий менеджмент*: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2023. 251 с.
2. Борисюк О. В., Дацюк-Томчук М. Б. Страховий менеджмент в умовах воєнного стану в Україні: виклики та перспективи. *Modern Economics*. 2024. № 45(2024). С. 12–18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-02).
3. Полчанов А. Теоретичні основи страхового менеджменту. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 2. С. 282–287.
4. Братюк В. Сучасні аспекти й завдання страхового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 4. С. 69–76.
5. eOxegen. The Rise of Insurtech and Its Impact on the Traditional Insurance Industry. Режим доступу: <https://eoxegen.com/the-rise-of-insurtech-and-its-impact-on-the-traditional-insurance-industry#:~:text=Insurtech%20has%20challenged%20traditional%20insurance,their%20strategies%20to%20stay%20competitive>
6. Супрун А. А., Петрішина Т. О. Страховий менеджмент в умовах четвертої промислової революції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-19>.
7. FinTech Global. News and Research. Режим доступу: <https://fintech.global/about/>.
8. FinTech Global. FinTech Rankings. Режим доступу: <https://fintech.global/about/>.

9. Statista. Insurance distribution channels in the United States from 2019 to 2023. Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/377638/life-insurance-distribution-channels-usa/>.
10. McKinsey & Company. Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20insurance%20report%202025/global-insurance-report-2025-the-pursuit-of-growth.pdf?utm>.
11. BeInsure. Ukrainian insurtech «hotline.finance» shows enormous growth on the market hit by the War. Режим доступу: <https://beinsure.com/news/insurtech-hotline-finance-shows-growth/#:~:text=Agent%20networks%20of%20insurance%20companies,for%20Insurers%20and%20Agents%20Success>.
12. Українські національні новини. UKASKO отримала нагороду "Insurtech-прорив року" від Асоціації українських банків. Режим доступу: <https://unn.ua/news/ukasko-otrymala-nahorodu-insurtech-proryv-roku-vid-asotsiatsii-ukrainskykh-bankiv>.
13. Forinsurer. Страховий ринок України – підсумки 2024: премії +15 %, прибуток +31 %, частка ТОП-10 страховиків зросла до 71 %. Режим доступу: <https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775>.
14. TechUkraine. SPOKK: How are the startups doing? Режим доступу: <https://techukraine.org/2021/07/01/spokk-how-are-the-startups-doing/#:~:text=SPOKK%20is%20a%20fully%20digital,and%20the%20%E2%80%9Cpromise%E2%80%9D%20by%20the>.
15. Devoteam. Generative AI in Insurance: Lemonade Case Study. <https://www.devoteam.com/expert-view/innovation-in-insurance/#:~:text=Devoteam%20www,only%203%20seconds%21%20This>.

References:

1. Opalchuk, R. M. (2023). *Insurance management: A textbook*. Kyiv: CP "Komprint". [in Ukrainian]
2. Borysiuk, O. V., Datsiuk-Tomchuk, M. B. (2024). Insurance management under martial law in Ukraine: Challenges and prospects. *Modern Economics*, no. 45, pp. 12–18. [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-02). [in Ukrainian]
3. Polchanov, A. (2014). Theoretical foundations of insurance management. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University: Economics, Management and Administration. Economic Sciences Series*, no. 2, pp. 282–287. [in Ukrainian].
4. Bratiuk, V. (2014). Modern aspects and objectives of insurance management. *Halytskyi Economic Bulletin*, no. 4, pp. 69–76. [in Ukrainian].
5. eOxegen. (n.d.). The rise of InsurTech and its impact on the traditional insurance industry. URL: <https://eoxegen.com/the-rise-of-insurtech-and-its-impact-on-the-traditional-insurance-industry>. (Accessed: May 08, 2025).
6. Suprun, A. A., Petrishyna, T. O. (2021). Insurance management in the context of the fourth industrial revolution. *Economics and Society*, no. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-19>. [in Ukrainian].
7. FinTech Global. (n.d.). News and research. URL: <https://fintech.global/about/>. (Accessed: May 03, 2025).
8. FinTech Global. (n.d.). FinTech rankings. URL: <https://fintech.global/about/>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 08, 2025).

9. Statista. (n.d.). Insurance distribution channels in the United States from 2019 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/377638/life-insurance-distribution-channels-usa/>. (Accessed: April 18, 2025).
10. McKinsey & Company. (2025). *Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20insurance%20report%202025/global-insurance-report-2025-the-pursuit-of-growth.pdf>. (Accessed: April 18, 2025).
11. BeInsure. (n.d.). Ukrainian InsurTech “Hotline.finance” shows enormous growth on the market hit by the war. URL: <https://beinsure.com/news/insurtech-hotline-finance-shows-growth/>. (Accessed: May 18, 2025).
12. Ukrainian National News. (2025). UKASKO receives “InsurTech Breakthrough of the Year” award from the Association of Ukrainian Banks. URL: <https://unn.ua/news/ukasko-otrymala-nahorodu-insurtech-proryv-roku-vid-asotsiatsii-ukrainskykh-bankiv>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 08, 2025).
13. Forinsurer. (2024). Ukrainian insurance market – results of 2024: Premiums +15 %, profit +31 %, TOP-10 share grew to 71 %. URL: <https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 18, 2025).
14. TechUkraine. (2021). SPOKK: How are the startups doing? URL: <https://techukraine.org/2021/07/01/spokk-how-are-the-startups-doing/>. (Accessed: May 08, 2025).
15. Devoteam. (n.d.). *Generative AI in Insurance: Lemonade case study*. URL: <https://www.devoteam.com/expert-view/innovation-in-insurance/>. (Accessed: May 18, 2025).

Annotation

Bondarenko N. V., Ulianych Y. V., Tulush L. D.

Transformation of Insurance Management in the Context of InsurTech Development

The article explores the transformation of insurance management under the influence of the rapidly evolving InsurTech sector. The research focuses on how digital technologies are reshaping the traditional foundations of insurance business operations and management strategies. A comprehensive analysis of global and Ukrainian trends demonstrates that InsurTech not only introduces new tools and practices into the insurance industry but also initiates a rethinking of the role and structure of management in insurance companies. The study defines modern insurance management as a system of strategic and operational decisions aimed at ensuring financial stability, competitiveness, and customer satisfaction through the integration of innovative digital technologies. Unlike the traditional model — which relied heavily on hierarchical structures, agent networks, and paper-based workflows — contemporary insurance management increasingly depends on automation, customer data analytics, online distribution, artificial intelligence, and CRM systems. These shifts have led to faster claims processing, more personalized products, and a better user experience.

The article identifies key challenges faced by traditional insurance companies, including technological lag (legacy IT systems), internal resistance to change, the war

for tech-savvy talent, regulatory uncertainty, and the growing competition from InsurTech startups and digital platforms. Special attention is paid to the structure of insurance product distribution channels, which is undergoing digital transformation globally and is gradually evolving in Ukraine. The paper highlights successful Ukrainian examples (e.g., UKASKO, Hotline.finance), showing how local companies adapt to external shocks like the COVID-19 pandemic and the war, while developing their own InsurTech ecosystems. Based on global investment trends and market dynamics, the article concludes that the future of the insurance industry lies in hybrid models that combine traditional expertise with technological innovation. Strategic partnerships, flexible management, and openness to collaboration with InsurTech startups are becoming critical for maintaining competitiveness. InsurTech is no longer a trend but a structural driver of change in insurance, and its integration into management practices is essential for sustainable development.

Key words: insurance management, InsurTech, digital transformation, insurance, innovation, distribution, digital economy, global trends, management challenges.

УДК: 330.35:620.9:504.062(477)

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-254-263

ПОНОВЛЮВАЛЬНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ В СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

А. О. РЕВУЦЬКА, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

У статті здійснено дослідження ролі відновлюваної енергетики в контексті циркулярної економіки, з особливим акцентом на її значущість у періоди економічної та політичної нестабільності. Окреслено основні принципи циркулярної економіки, серед яких – пріоритет повторного використання, мінімізація викидів і зменшення використання невідновлюваних ресурсів. Висвітлено також міжнародний досвід реалізації концепції "3-R" (Reduce, Reuse, Recycle) як важливого інструменту переходу до замкнених ресурсних циклів. Обґрунтовано тісний взаємозв'язок між розвитком відновлюваної енергетики та реалізацією ідей циркулярної економіки, що в сукупності слугує підґрунтям для формування «зеленої» економіки.

Ключові слова: управління, національна економіка, «зелена» енергетика, нестабільні умови, циркулярна економіка, поновлювальні джерела енергії, кругова економіка, принцип 3-R

Постановка проблеми. Прискорений темп економічного зростання впродовж останніх десятиліть суттєво вплинув на умови життя суспільства. Глобалізаційні процеси, демографічний тиск та надмірне споживання природних ресурсів спричинили низку серйозних економічних, екологічних і соціальних

викликів. Виснаження ресурсної бази та зростання кількості техногенних катастроф свідчать про неефективність традиційних моделей виробництва, споживання та управління відходами. Такий підхід не лише поглиблює екологічну кризу, а й створює загрозу для добробуту нинішнього й майбутніх поколінь.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі циркулярної економіки та її запровадження було присвячено велику кількість наукових досліджень вчених-економістів: Прохорова В., Бабічев А., Коваленко Д., Колещук О. [1], Мушнікова С., Савченко В. зі співавторами [2], Савчин І. і Бойчук О. [3], Ус Ю. та Ус В. [4], та ін. Дослідженню зеленої енергетики в контексті циркулярної економіки присвятили свої наукові праці такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Дж. Кірхер і Д. Райке [5], М. Геккерт, Корінний С., Михайлуца М., Бондаренко А. [6], Зеленчук Н., Лутковська С., Коломієць Т. [7], Редько К., Фурс О. [8] та багато ін.

Метою статті є дослідження ролі відновлюваної енергетики в межах концепції циркулярної економіки та вивчення можливостей її застосування в умовах нестабільності.

Методика досліджень. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають наукові праці українських і міжнародних дослідників, присвячені циркулярній економіці, концепції сталого розвитку, розвитку національної економіки в умовах невизначеності. У роботі застосовуються такі методи: індуктивний і дедуктивний - для аналізу теоретичних аспектів понять «циркулярна економіка», «принцип 3-R», спостереження та узагальнення - для формулювання висновків на основі проведеного дослідження.

Результати досліджень. Починаючи з 2014 року, країни Європейського Союзу активно реалізують комплексні стратегії та програми, спрямовані на поступовий відхід від традиційної лінійної моделі господарювання та перехід до принципів циркулярної економіки, орієнтованих на сталий розвиток.

У березні 2020 року Європейська комісія затвердила оновлений План дій щодо циркулярної економіки, який став ключовим елементом Європейського зеленого курсу. Ця ініціатива передбачає глибокі трансформації в економічній, технологічній та екологічній сферах з метою перетворення Європи на кліматично нейтральний континент до 2050 року. Очікується, що реалізація зазначеного плану сприятиме покращенню якості життя населення, зміцненню економічної стабільності, розвитку «зеленої» економіки та ефективному захисту природного середовища [9].

Циркулярна економіка представляє собою альтернативну модель розвитку, що протиставляється традиційній лінійній економіці. В її основі лежать принципи відновлення, повторного використання та ефективного управління ресурсами з метою створення доданої вартості шляхом застосування інноваційних рішень і нових форм сервісу. Головна увага в такій моделі зосереджується на енерго- та ресурсозбереженні, розвитку екологічно безпечних технологій виробництва та раціональному споживанні.

Як зазначає В. Прохорова [5], ключова мета циркулярної економіки полягає в досягненні глобального сталого розвитку на основі замкнених

ресурсних циклів. На відміну від лінійної моделі, яка передбачає послідовне видобування, використання та утилізацію ресурсів, циркулярна економіка орієнтується на зниження екологічного навантаження через впровадження нових економічних підходів. Лінійна система, зазвичай, супроводжується надмірним споживанням і забрудненням навколишнього середовища, тоді як циркулярна пропонує більш екологічно збалансовану та ресурсоефективну альтернативу.

У своєму дослідженні В. М. Савченко [2] зазначає, що концепція циркулярної економіки сформувалася на основі необхідності повторного використання виробничих відходів і їх інтеграції у виробничий цикл як вторинних ресурсів. Такий підхід сприяє зменшенню навантаження на навколишнє середовище та забезпечує раціональне використання природних ресурсів. Сутність циркулярної економіки, а також основні етапи її реалізації можна представити в такій етапній послідовності: видобуток ресурсів → виробництво → споживання → збір → переробка → повторне використання.

Отже, основними складовими циркулярної економіки є відновлення ресурсів, вторинна переробка матеріалів та перехід до використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та гідроенергія. Циркулярна економіка глибоко вплетена з принципами сталого розвитку. У своїй суті вона є системою відновлення та регенерації, яка прагне моделювати цикли природи. Її мета полягає в забезпеченні високої цінності та корисності продуктів, компонентів і матеріалів протягом максимально можливого тривалого періоду, що призводить до мінімізації відходів та зменшення потреби у постійному видобутку обмежених ресурсів.

У XX столітті відбулося значне поширення культури споживання, що сприяло формуванню лінійної економічної моделі «візьми – створи – викинь». Наукові дані свідчать, що сучасна планета потребує близько півтора років для відновлення ресурсів, які людство витрачає за один рік. Тому економічне зростання в умовах такої лінійної моделі неминуче веде до збільшення споживання ресурсів, що, у свою чергу, призводить до нарощування обсягів відходів і погіршення стану навколишнього середовища.

Сучасна екологічна економіка усвідомлює обмеженість природних ресурсів, які може надати екосистема. Ця обмеженість зумовлює необхідність справедливого розподілу результатів праці для підтримки стабільності у суспільстві. Також визнається важливість переходу від хаотичного ринкового доступу до ресурсів до системного управління, що забезпечує баланс між їх споживанням і відновленням.

В період незалежності України було здійснено низку заходів, спрямованих на законодавче, економічне, інституційне та наукове підґрунтя екологічної політики. Було створено нормативно-правову базу щодо охорони довкілля та раціонального природокористування, сформовано систему державного управління екологічною безпекою, впроваджено економічні механізми регулювання використання природних ресурсів і стану довкілля, розроблено схему фінансування природоохоронних заходів, а також активно розвивається міжнародне співробітництво у сфері захисту природи.

Поруч із цим, жахлива ситуація із захороненням відходів в Україні, яка триває вже багато років, призводить до того, що вторинна переробка виглядає в очах українців як ідеальна модель спасіння економіки, екології та суспільства. [4]. Сьогодні антропогенне навантаження на природні екосистеми досягло свого піку, а у деяких випадках навіть перевищує допустимі межі на локальному, регіональному та глобальному рівнях [10]. Перехід від традиційної лінійної економіки до циркулярної моделі стає ключовим для забезпечення сталого розвитку та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Лінійна економіка передбачає класичну послідовність: виробництво товару, його споживання і подальше виведення з обігу у вигляді відходів [3]. Цю модель також називають моделлю «безвідповідального споживання», яка значною мірою сприяла поглибленню глобальної екологічної кризи. На противагу цьому, кругова економіка або економіка замкнутого циклу - це підхід до розвитку, який ґрунтується на раціональному використанні ресурсів, їх відновленні та стимулює свідоме споживання, повторне використання та ефективне виробництво. Основою кругової економіки є принцип 3R: зменшуй (reduce), повторно використовуй (reuse) і переробляй (recycle), що є важливим і необхідним кроком на шляху до сталого розвитку.

Приклади успішного впровадження принципу 3-R закордонними компаніями представлено у табл. 1.

Табл. 1. Приклади успішного впровадження принципу 3-R закордонними компаніями

Компанія	Приклад впровадження принципу 3-R
Fairphone	Виробляє смартфони з перероблених матеріалів, які можна оновлювати та ремонтувати власноруч
PharrellWilliam	Виробляє одяг із пластикового сміття, зібраного з океану
Timberland	Використовує старі шини для виготовлення взуття.
DS Smith	Спеціалізується на побудові бізнес-моделі пакування за принципом «утилізації із закритим циклом». Компанія активно впроваджує повторне використання паперу та переробку картону.
GerrardStreet	Створює навушники, в яких 85 % компонентів можна використовувати багаторазово
Elvis&Kresse	Вони створюють різноманітні аксесуари, такі як сумки, ремені, гаманці та пенали, використовуючи пожежні шланги, які були виведені з експлуатації.
GroCycle	Вирощує гриби на кавовій гущі та навчає цьому всіх охочих.

Примітка. Узагальнено автором на основі джерела [11].

Зазначені в табл. 1 приклади ілюструють успішність і важливість впровадження принципів 3-R. Компанії, які використовують цей комплексний підхід, не лише зменшують негативний вплив на довкілля, але й забезпечують більш сталий та ефективний використання ресурсів.

В умовах загострення проблеми забруднення довкілля перед виробниками постає нагальна потреба впроваджувати екологічно відповідальні підходи до організації виробництва [12]. У цьому контексті «зелена» енергетика набуває особливого значення в рамках концепції циркулярної економіки, оскільки вона є одним із ключових чинників формування сталого та екологічно орієнтованого суспільства. Ця модель передбачає активне використання відновлюваних джерел енергії, а також зведення до мінімуму шкідливих викидів у процесі виробництва та споживання енергії.

На думку Корінного С. О., «зелена» енергетика є не лише перспективним напрямом енергетичного розвитку, а й реальним інструментом для покращення стану навколишнього середовища, уповільнення темпів кліматичних змін та поступової відмови від використання викопного палива і ядерної енергії [6]. Принципи «зеленої» енергетики спрямовані на розбудову сталого, екологічно чистого та енергоефективного енергетичного сектору. Вони тісно переплітаються з ідеями циркулярної економіки, створюючи фундамент для формування ефективної «зеленої» економіки. В межах цієї взаємодії «зелена» енергетика виступає рушієм переходу до економічних моделей, що базуються на стійкості, ресурсоефективності та збереженні довкілля.

Застосування відновлюваних джерел енергії не лише знижує залежність від обмежених природних ресурсів, а й стимулює сталий економічний розвиток та зміцнення енергетичної незалежності. Такий підхід сприяє розширенню сектору відновлюваної енергетики, відкриваючи нові перспективи для інновацій, зайнятості та енергетичної безпеки. Розвиток «зеленої» енергетики також забезпечує створення нових робочих місць, активізує технологічні зміни та сприяє зменшенню витрат на енергію. Окрім того, використання чистої енергії значно знижує обсяги шкідливих викидів та зменшує рівень забруднення навколишнього середовища.

На думку Джуліана Кірчера [5], «зелена» економіка охоплює шість ключових напрямів: відновлювану енергетику, екологічне будівництво, сталий транспорт, ефективне управління водними ресурсами, поводження з відходами та землеустрій. Усі ці сфери орієнтовані на зменшення екологічного навантаження, раціональне використання ресурсів і підтримку принципів сталого розвитку. Вони закладають підвалини економічної моделі, що враховує інтереси суспільства, дбає про довкілля та спрямована на довгострокове збереження природного балансу.

Сучасне глобальне суспільство все більше усвідомлює потребу в мінімізації надмірного споживання природних і людських ресурсів, особливо в умовах зростання загроз, пов'язаних із кліматичними змінами, деградацією навколишнього середовища та порушенням екосистем. Відмова від лінійної економічної моделі, що зосереджується на постійному розширенні виробництва та масовому споживанні, на користь підходів, які ставлять у пріоритет якість продукції, її довговічність і зниження кількості відходів, є відображенням нової екологічної свідомості. Такий підхід стає основою екологічно збалансованої економічної стратегії розвитку.

Досягнення сталого економічного розвитку в глобальному масштабі вимагатиме розумного використання ресурсів, технологій, відповідних економічних стимулів і стратегічного планування політики на місцевому та національному рівнях [7]. Використання та відновлення ресурсів у межах циркулярної економіки відкриває як значні перспективи, так і низку викликів, що стосуються соціальної, екологічної та економічної сфер.

Соціальний аспект полягає, перш за все, у необхідності змінити звичний спосіб життя громадян і переосмислити моделі споживання. Перехід до більш відповідального використання ресурсів вимагає адаптації населення до нових практик, що, своєю чергою, потребує належної соціальної підтримки й інформаційного супроводу. В екологічному вимірі циркулярна економіка сприяє зменшенню залежності від невідновлюваних ресурсів та скороченню кількості відходів. Це позитивно впливає на якість довкілля – знижується рівень забруднення повітря, водних ресурсів і ґрунтів, що є критично важливим для збереження екосистем і природного балансу.

З економічної точки зору, запровадження циклічних моделей виробництва потребує значних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та перенавчання персоналу. Водночас, ці витрати можуть бути компенсовані завдяки зниженню витрат на первинну сировину, зменшенню обсягів відходів і підвищенню ефективності виробничих процесів.

Успішне впровадження концепції циркулярної економіки передбачає створення інноваційних технологій і розробку нових підходів до управління ресурсами, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та зменшити екологічне навантаження. В Україні сформовано правову основу для реалізації принципів циркулярної економіки. До ключових стратегічних документів належать: Національна стратегія управління відходами до 2030 року – визначає основні напрями реформування системи поводження з відходами задля ефективного використання ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля [13]. Національний план управління відходами до 2030 року – деталізує заходи, які мають бути реалізовані для створення збалансованої системи управління відходами, орієнтованої на сталий розвиток [14]. Стратегія державної екологічної політики України до 2030 року – зосереджена на збереженні біорізноманіття, раціональному використанні природних ресурсів та зменшенні екологічних ризиків [15].

Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату до 2030 року – передбачає конкретні кроки зі скорочення викидів парникових газів, посилення кліматичної стійкості та залучення громадськості до реалізації відповідних заходів [12]. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року – орієнтована на поступовий перехід до вуглецевої нейтральності через реалізацію довгострокових кліматичних ініціатив і використання екологічно безпечних технологій [16].

Важливою умовою ефективного переходу до циркулярної економіки є взаємодія державних органів і бізнесу. Їхня співпраця має бути спрямована на створення сприятливих умов для розвитку циклічних виробничих моделей –

зокрема, через податкові стимули, фінансову підтримку та грантові програми для компаній, що впроваджують екологічні інновації.

До необхідних кроків також належить створення ефективних фінансових інструментів, таких як субсидії для підприємств, що використовують вторинну сировину, або пільги для інвесторів у «зелені» технології. Особливу увагу варто приділити залученню інвестицій у науково-дослідні розробки, які сприяють розвитку технологій у сфері циркулярного виробництва. З технологічної точки зору, ключову роль відіграє впровадження інновацій у сфері управління ресурсами та відходами, включно з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій для ефективного моніторингу циркулярних процесів. Загалом, усі ці заходи спрямовані на формування середовища, що сприятиме повноцінному переходу до моделі циркулярної економіки в Україні, яка забезпечить екологічну рівновагу, економічну ефективність і соціальну справедливість.

Висновки. Циркулярна економіка формує нову парадигму розвитку, що передбачає відхід від традиційної моделі «бери-використай-викинь» на користь економіки замкнутого циклу, де економічне зростання не залежить від надмірного споживання природних ресурсів. У її основі – принципи мінімізації відходів, повторного використання ресурсів і створення стійких виробничо-споживчих моделей.

Ефективне впровадження циркулярного підходу вимагає узгоджених дій на всіх рівнях – від державної політики до бізнес-ініціатив і технологічних рішень. Це дозволить не лише раціоналізувати використання ресурсів, а й зменшити негативний вплив на довкілля та стимулювати екологічно орієнтовану трансформацію економіки. Важливою складовою циркулярної моделі є розвиток «зеленої» енергетики, що ґрунтується на використанні відновлюваних джерел енергії. Її впровадження сприяє підвищенню енергетичної незалежності, стабільності постачання енергії та створенню умов для зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу.

Загалом, поєднання принципів циркулярної економіки з екологічно безпечними енергетичними практиками є ключем до формування економіки майбутнього – інноваційної, ресурсоефективної та екологічно відповідальної. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише економічну вигоду, а й довгострокову екологічну стабільність для нинішніх і майбутніх поколінь.

Література:

1. Prokhorova V., Mushnykova S., Kovalenko D., Koleshchuk O., Babichev A. Convergence of educational technologies as an imperative for the development of innovation cooperation in the context of circular transformation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 4. №. 13 (124). P. 26–35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.286183>.
2. Савченко В. М. Кононенко Л. В., Карнаушенко А. С. Циркулярна економіка в умовах формування Суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник*. Серія : Економіка. 2023. Вип. 16. С. 166–174.
3. Савчин І., Бойчук О. Відмінності кругової та лінійної економіки: впровадження європейського досвіду в Україні. Інноваційне підприємництво:

стан та перспективи розвитку : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., (30 травня 2022 р.). Київ: ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2022. С. 58–61.

4. Ус Ю. В., Ус В. Д. Розвиток підприємств машинобудування на основі реалізації принципів циклової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-16).

5. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *SSRN Electronic Journal*. 2017. Vol. 127(C). P. 221–232.

6. Корінний С. О., Михайлуца М. К., Бондаренко А. Г. «Зелена» енергетика – порятунок чи загроза для світової економіко-енергетичної системи? *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 3–7.

7. Лутковська С. М., Коломієць Т. В., Зеленчук Н. В. Перспективи розвитку відновлюваної енергетики в контексті євро інтеграційних процесів на шляху до сталого економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 1. С. 11–21.

8. Редько К. Ю., Фурс О. С. Сучасний стан та світові тенденції розвитку «зеленої енергетики». *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 55–60.

9. Circular economy action plan. Environment. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en.

10. Daly H. Economics for a Full World / H. Daly. URL: <https://www.greattransition.org/publication/economics-for-a-full-orld#figure-3>.

11. Що таке кругова економіка та у чому її сила?. *Galka.if.ua*. Режим доступу: <https://galka.if.ua/shho-take-krugova-ekonomika-ta-u-chomu-ii-s/>.

12. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 07.12.2016 р. № 932-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-p#Text>.

13. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 08.11.2017 р. № 820-р: станом на 17 верес. 2020 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-p#Text>.

14. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.02.2019 р. № 117-р : станом на 17 верес. 2020 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-p#Text>.

15. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>.

16. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. Режим доступу: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/LEDS_ua_last.pdf.

References:

1. Prokhorova, V., Mushnykova, S., Kovalenko, D., Koleshchuk, O., & Babichev, A. (2023). Convergence of educational technologies as an imperative for the development of innovation cooperation in the context of circular transformation.

Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, vol. 4, no. 13(124), pp. 26–35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.286183>.

2. Savchenko, V. M., Kononenko, L. V., Karnaushenko, A. S. (2023). Circular economy in the conditions of the formation of Society 5.0. *Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 16, pp. 166–174. [in Ukrainian].

3. Savchyn, I., Boychuk, O. (2022). Differences between circular and linear economy: Implementation of European experience in Ukraine. In *Innovative entrepreneurship: state and development prospects: Proceedings of the VII All-Ukrainian scientific-practical conference* (May 30, 2022) (pp. 58–61). Kyiv: Kyiv National Economic University named after V. Hetman. [in Ukrainian].

4. Us, Yu. V., Us, V. D. (2023). Development of machine-building enterprises based on the implementation of circular economy principles. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*, no. 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-16). [in Ukrainian].

5. Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *SSRN Electronic Journal*, no. 127(C), pp. 221–232.

6. Korinnyi, S. O., Mikhailutsa, M. K., Bondarenko, A. H. (2021). “Green” energy — salvation or threat to the world economic and energy system? *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no. 2, pp. 3–7. [in Ukrainian].

7. Lutkovska, S. M., Kolomiets, T. V., Zelenchuk, N. V. (2023). Prospects for the development of renewable energy in the context of European integration processes on the way to sustainable economic development. *Investments: Practice and Experience*, no. 1, pp 11–21. [in Ukrainian].

8. Redko, K. Yu., Furs, O. S. (2020). Current state and global trends in the development of “green” energy. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*, no. 1, pp. 55–60. [in Ukrainian].

9. European Commission. (n.d.). Circular economy action plan. Environment. Retrieved May 26, 2025, from https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en.

10. Daly, H. (n.d.). Economics for a full world. Retrieved May 26, 2025, from <https://www.greattransition.org/publication/economics-for-a-full-orld#figure-3>.

11. Galka.if.ua. (n.d.). What is circular economy and what is its strength? Retrieved May 26, 2025, from <https://galka.if.ua/shho-take-krugova-ekonomika-ta-u-chomu-ii-s/>. [in Ukrainian].

12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016, December 7). On approval of the Concept of state policy implementation in the field of climate change for the period until 2030 [Order No. 932-p]. Retrieved May 26, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-p#Text>. [in Ukrainian].

13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, November 8). On approval of the National waste management strategy in Ukraine until 2030 [Order No. 820-p]. (As of September 17, 2020). Retrieved May 26, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-p#Text>. [in Ukrainian].

14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019, February 20). On approval of the National waste management plan until 2030 [Order No. 117-p]. (As of September 17, 2020). Retrieved May 26, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-p#Text>. [in Ukrainian].

15. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019, February 28). On the basic principles (strategy) of the state environmental policy of Ukraine until 2030 [Law No. 2697-VIII]. Retrieved May 26, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>. [in Ukrainian].

16. Ministry of Energy and Environmental Protection of Ukraine. (n.d.). Low-carbon development strategy of Ukraine until 2050. Retrieved May 26, 2025, from https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/LEDS_ua_last.pdf. [in Ukrainian].

Annotation

Revutska A. O.

Renewable energy sources in the circular economy system: strategies for renewal and use in conditions of undetermination

This article comprehensively explores the critical role of "green" energy within the broader framework of the circular economy, especially in the context of increasing global uncertainty, economic instability, and ecological degradation. The relevance of this topic is underscored by the pressing global challenges of climate change, resource scarcity, and environmental pollution, all of which require a fundamental shift toward sustainable energy systems that rely on renewable sources and closed-loop resource flows. The article investigates the theoretical underpinnings and practical applications of the circular economy, emphasizing its focus on reducing raw material extraction, reusing existing products, and recycling waste into productive inputs. It highlights the synergistic relationship between green energy and the circular economy, whereby the adoption of renewable technologies supports sustainable production models, encourages eco-innovation, and drives green investment.

Additionally, the paper examines successful international case studies that demonstrate the implementation of the 3R principles – Reduce, Reuse, and Recycle – as core strategies for reducing environmental impact and enhancing resource efficiency. These examples serve as a roadmap for integrating green energy into national and regional sustainability agendas. Moreover, the article discusses policy mechanisms and economic incentives – such as subsidies for renewable energy, carbon taxation, and public-private partnerships – that facilitate the transition toward a circular, green economy. It also evaluates the role of technological innovation, digitalization, and education in enabling societies to adopt environmentally responsible behaviors and energy-saving practices.

In conclusion, the transition to green energy within the circular economy framework is not merely an environmental imperative, but also a socioeconomic opportunity. It can catalyze the creation of high-quality jobs in the renewable sector, improve public health by reducing air and water pollution, and enhance the overall competitiveness and resilience of national economies. By embracing circularity and investing in green technologies, countries can build a low-carbon future that ensures prosperity, equity, and environmental integrity for current and future generations.

Key words: governance, national economy, "green" energy, unstable conditions, circular economy, renewable energy sources, circular economy, 3-R principle

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

О. М. РАДЧЕНЯ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Л. В. КЛИМЕНКО, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

Досліджено теоретико-методологічні основи антикризового управління процесами відновлення та розвитку національної економіки в умовах війни та у післявоєнний період. Обґрунтовано роль стратегічного управління в адаптації економічної системи до надзвичайних умов, спричинених збройним конфліктом, та у формуванні ефективних моделей відновлення. Розглянуто основні підходи до антикризового управління, а також визначено пріоритети державної економічної політики в поствоєнний період. Визначено ключові чинники, що впливають на економічну стійкість, інвестиційну активність, відновлення інфраструктури та розвиток людського капіталу.

Ключові слова: управління, відновлення економіки, національна економіка, війна, післявоєнний розвиток, стратегічне управління, антикризове управління, економічна стійкість, державна економічна політика, трансформація.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, зумовлені війною на території України, спричинили масштабні трансформації у всіх сферах суспільного життя, зокрема в економічній системі країни. Руйнування інфраструктури, втрата виробничих потужностей, зниження інвестиційної привабливості та масова міграція трудових ресурсів спричинили глибоку структурну кризу, яка вимагає комплексного і науково обґрунтованого підходу до управління процесами економічного відновлення. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективної методології антикризового управління національною економікою, здатної забезпечити її стабілізацію, стійкий розвиток та зростання в умовах надзвичайних обставин і після завершення воєнних дій.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду демонструє, що післявоєнне відновлення потребує не лише мобілізації ресурсів, а й створення нового стратегічного бачення соціально-економічної моделі держави. Відтак, постає необхідність у поглибленні теоретико-методологічних засад антикризового управління цими процесами, що дозволить сформувати ефективні інструменти політики економічного зростання, адаптовані до реалій воєнного та післявоєнного періодів. Таким чином, дослідження процесів антикризового управління відновленням і розвитком економіки в умовах війни є не лише науковим завданням, а й нагальним практичним викликом, що вимагає

міждисциплінарного підходу, інтеграції знань з економіки, державного управління, безпеки та стратегічного планування. Наукова розробка відповідних теоретичних і методологічних засад сприятиме не тільки підвищенню ефективності управлінських рішень, але й зміцненню економічного суверенітету держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Воєнна агресія Російської Федерації проти України призвела до кардинального перегляду підходів до державного управління, економічного планування та політики відновлення. У цих умовах особливої актуальності набули наукові дослідження, присвячені теоретичним і прикладним аспектам повоєнного розвитку економіки.

Вітчизняні науковці Булик О. [1] та Ткаченко С. [2] обґрунтовують необхідність формування багатовекторної стратегії економічного відновлення, яка передбачатиме адаптацію до реалій зруйнованої інфраструктури, втрати людського капіталу та зниження інвестиційної привабливості. Автори наголошують на важливості розробки державної політики, спрямованої на підтримку бізнесу та створення нових робочих місць. Проте ці підходи в основному мають декларативний характер і потребують розширення методологічного підґрунтя для їхньої реалізації.

Кіндзерський Ю. [3] акцентує увагу на структурній модернізації промисловості, проте його концепція передбачає насамперед підтримку традиційних галузей, тоді як сучасна економіка потребує переорієнтації на високотехнологічні та цифрові сфери. Це викликає певну дискусію в науковому середовищі щодо пріоритетів державної політики: чи варто відновлювати те, що було зруйновано, чи будувати нове на інших принципах. Дослідження Зверякова М. [4] та Шапрана О. [5] порушують питання пошуку нової моделі економічного управління. Вони пропонують використовувати принципи шерінгової економіки та горизонтального управління, однак критики цих підходів підкреслюють їхню обмежену ефективність у період високої нестабільності та кризи довіри до інституцій.

Важливим внеском у розвиток теми стали роботи Дуки А. та Старченка Г. [6], де проаналізовано світовий досвід післявоєнної реконструкції. Автори переконливо доводять цінність історичних аналогів, зокрема плану Маршалла, однак не завжди достатньо враховують унікальні виклики українського контексту – наприклад, продовження бойових дій, великомасштабні міграції та обмеженість ресурсів. Сучасні дослідження Strielkowski W. [13], Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. [14] застосовують кількісні методи до оцінки втрат підприємницького потенціалу, що є важливим кроком до побудови об'єктивної картини економічної динаміки. Водночас вказані автори недостатньо розробляють аспекти антикризового управління цими втратами та не надають конкретних алгоритмів дій для державної політики.

Таким чином, незважаючи на наявність широкого спектру наукових досліджень, дискусійним залишається питання інтеграції антикризового управління, стратегічного програмування та адаптивних моделей у системне бачення економічного відновлення. Відсутність єдиної методологічної бази, що об'єднувала б емпіричні оцінки та управлінські рішення, становить суттєвий

науковий пробіл. На нашу думку, проблема управління процесами відновлення та розвитку економіки України у кризових умовах полягає у необхідності формування комплексної теоретико-методологічної бази, яка дозволила б державі ефективно реагувати на виклики війни та забезпечити сталий розвиток у післявоєнний період. Це передбачає поєднання економічної стратегії, соціального згуртування, інституційного оновлення та інноваційного вектору розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування та систематизація теоретико-методологічних засад антикризового управління процесами відновлення та розвитку національної економіки України в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, з урахуванням специфіки деструктивних впливів повномасштабної війни, викликів трансформації економічного середовища, потреб довгострокового економічного планування та завдань посткризової модернізації. У межах цієї мети передбачається: проведення критичного аналізу наявних наукових підходів до повоєнного економічного відновлення та визначити їх релевантність українським умовам; виявлення прогалин в існуючих концепціях кризового та стратегічного управління економікою в умовах війни; формування концептуальної моделі управління, що поєднує адаптивність, інноваційність, економічну безпеку та соціальну справедливість; визначення принципів, інструментів та пріоритетів державної політики, які можуть забезпечити не лише відновлення економіки, але й її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, стаття покликана закласти наукову базу для формування ефективних механізмів державного управління економікою у складних умовах воєнного часу та в період післявоєнної реконструкції, що відповідатимуть принципам стійкості, гнучкості й орієнтації на майбутнє.

Методика дослідження сформована на основі комплексного міждисциплінарного підходу, що поєднує теоретичне моделювання, структурно-функціональний аналіз, системний і прогностичний підхід. Такий вибір зумовлений складністю й багатовимірністю об'єкта дослідження – процесів відновлення та розвитку національної економіки в умовах екстремальної невизначеності, військової загрози та інституційних трансформацій.

1. Теоретико-методологічне обґрунтування базувалося на використанні: діалектичного методу, що дозволив розглядати національну економіку як динамічну систему, здатну до розвитку та відновлення в умовах деструктивних зовнішніх впливів; історико-логічного підходу – для аналізу зарубіжного досвіду повоєнного відновлення (Німеччина, Південна Корея, Балкани), а також для простеження еволюції економічної політики України в кризових періодах (1990-ті, 2008, 2014–2015 рр.); системного аналізу – для структурування чинників, які впливають на економічне відновлення, виявлення взаємозв'язків між ними та побудови узагальненої концептуальної моделі управління.

2. Методика емпіричного аналізу містить: метод експертних оцінок – застосований для виявлення пріоритетних напрямів відновлення економіки шляхом опитування фахівців у сферах публічного управління, макроекономіки, регіонального розвитку; SWOT-аналіз, що дозволив оцінити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози в реалізації державної політики економічного

відновлення в Україні; аналітичне групування – використано для класифікації факторів впливу (екзогенні, ендегенні, ризики, потенціали) та структуризації пріоритетів політики повоєнного розвитку.

3. Методи прогнозування та моделювання: метод сценарного прогнозування – для побудови альтернативних сценаріїв відновлення економіки залежно від темпів завершення бойових дій, обсягів зовнішньої допомоги, ефективності інституційних реформ; елементи факторного аналізу – використовувалися для оцінки впливу окремих чинників (інвестиції, державна підтримка, соціальна стабільність) на траєкторії зростання; економіко-математичне моделювання (на концептуальному рівні) – для розробки базової моделі взаємодії суб'єктів економічного відновлення (держава, бізнес, донори, населення).

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що ефективне управління процесами відновлення та розвитку національної економіки в умовах війни та післявоєнного періоду можливе лише за умови поєднання стратегічного програмування, системного управління ризиками та впровадження адаптивних інституційних механізмів, орієнтованих на цілі сталого розвитку. Таким чином, загальна методика дослідження базується на поєднанні якісного аналізу з елементами кількісного оцінювання і спрямована на побудову цілісної науково обґрунтованої основи для державної політики економічного відновлення в умовах поствоєнного відновлення та геополітичної нестабільності.

Результати дослідження. В умовах війни національна економіка України зіткнулася з тривалими деструктивними впливами: руйнуванням інфраструктури, втрати трудових ресурсів, скороченням інвестиційної активності та порушенням логістичних зв'язків. У зв'язку з цим, обґрунтування стратегічного підходу до антикризового управління процесами відновлення стало методологічною основою подальшого аналізу. Як свідчить досвід Німеччини (після Другої світової війни), Південної Кореї (1950-ті рр.) та Балкан (1990-ті рр.), успішне повоєнне відновлення можливе лише за умов поєднання зовнішньої підтримки, внутрішньої мобілізації ресурсів та ефективного державного управління [1, 4, 9]. Згідно з аналізом даних Державної служби статистики України, у 2022–2023 роках зафіксовано падіння ВВП на понад 29,1 %, скорочення експорту товарів на 35,8 % та зменшення обсягу капітальних інвестицій майже вдвічі. При цьому зберігається нерівномірність відновлення за секторами, регіонами та формами власності підприємств [16].

На основі системного аналізу чинників економічного відновлення можна виокремити чотири основні блоки впливу: інституційний, інвестиційний, соціально-гуманітарний та інфраструктурний. Результати експертного опитування (проведеного у грудні 2024 р. серед 36 фахівців у сфері макроекономіки та державного управління) вказали на пріоритетність таких напрямів політики:

1. Відновлення критичної інфраструктури (дороги, енергетика, житло);
2. Забезпечення умов для повернення трудових мігрантів та внутрішньо переміщених осіб;
3. Інтеграція іноземної технічної допомоги у стратегічні програми розвитку;
4. Інституційна реформа управління державною підтримкою бізнесу [2, 6].

На нашу думку, у результаті проведеного аналітичного групування та експертного опитування доцільно сформулювати наступні ключові фактори, що визначають потенціал і ризики повоєнного розвитку:

1. Внутрішні фактори: інституційна спроможність держави; темпи структурної перебудови економіки; збереження та відновлення людського капіталу; адаптивність малого і середнього бізнесу; ефективність внутрішніх інвестиційних механізмів.

2. Зовнішні фактори: обсяги та тривалість міжнародної фінансової підтримки; геополітичні ризики та безпекове середовище; стан глобальних ринків та інтеграція України до ЄС.

За результатами SWOT-аналізу (табл. 1) ідентифіковано сильні сторони (національна солідарність, високий рівень міжнародної підтримки), слабкі сторони (інституційна фрагментація, нестабільне податкове навантаження), можливості (євроінтеграція, нові ринки), та загрози (продовження бойових дій, втеча капіталу) [3, 10, 11].

Табл. 1. SWOT-аналіз пріоритетів економічного відновлення України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Підтримка міжнародних донорів	Низька інституційна ефективність
Потужний людський капітал	Високий рівень тіньової економіки
Європейський вектор інтеграції	Застаріла інфраструктура
Можливості	Загрози
Створення нової економічної моделі	Високі безпекові ризики
Інноваційна трансформація	Потенційне зниження допомоги
Відбудова з орієнтацією на сталість	Міграція трудового ресурсу

Примітка. Складено авторами за результатами експертного оцінювання.

Першочергово, слід відмітити існуючі загрози для економічного відновлення вітчизняної економіки.

1. Високі безпекові ризики. Тривала воєнна загроза, ризик повторного вторгнення чи терористичних актів знижують інвестиційну привабливість країни. Компанії у сферах логістики (ТОВ «Нова пошта»), агробізнесу (ТОВ СП "НІБУЛОН") змушені постійно адаптуватися до нестабільних умов, вкладаючи кошти у безпекову інфраструктуру, а не розвиток.

2. Потенційне зниження міжнародної допомоги. Фактор «втоми від України» серед донорів, зниження обсягів фінансування з боку західних країн на фоні глобальних криз (наприклад, міграційної чи енергетичної) може обмежити фінансові можливості держави щодо відновлення. Це особливо актуально для реалізації довгострокових проектів, що потребують багаторічного фінансування.

3. Міграція трудового ресурсу. Втрата кваліфікованої робочої сили через тривалу евакуацію населення за кордон та адаптацію українців до нових ринків праці призводить до структурного дефіциту кадрів у промисловості, медицині, освіті. Наприклад, у галузі легкої промисловості (особливо на заході України)

спостерігається нестача фахових швачок, інженерів-технологів, що ускладнює розширення виробництва [7, 8].

Вагомий негативний вплив на функціонування економіки України мають також слабкі сторони.

1. Низька інституційна ефективність. Бюрократичні бар'єри, фрагментація повноважень між центральними та місцевими органами влади, відсутність прозорих процедур розподілу допомоги є чинниками, що знижують ефективність реалізації відновлювальних програм. Це проявляється, зокрема, у затримках із реалізацією державної програми «ЄВідновлення».

2. Високий рівень тіньової економіки. За оцінками Мінекономіки, у 2023 році обсяг тіньової економіки перевищував 30 % ВВП. Це створює викривлення на ринку праці, знижує податкову базу та підриває довіру до державних інституцій. У сфері будівництва та логістики це особливо критично – частина компаній уникає ліцензування, порушує трудове законодавство, що впливає на якість відбудови.

3. Застаріла інфраструктура. Багато об'єктів, які не були зруйновані війною, залишаються морально і технічно застарілими. Це обмежує потенціал для модернізації транспортної та енергетичної систем. Наприклад, значна частина електромереж ще функціонує на обладнанні радянського зразка, що ускладнює інтеграцію з європейською енергосистемою (ENTSO-E) [4, 15].

Натомість складовими сильних позицій розвитку економіки України навіть за даних кризових умов залишаються:

1. Підтримка міжнародних донорів. Україна отримує безпрецедентний рівень міжнародної підтримки від фінансових інституцій, урядів західних країн, а також програм ООН та ЄС. Зокрема, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) у 2023–2024 рр. реалізував низку проектів у галузях енергетики та транспорту, співфінансуючи відновлення підстанцій та модернізацію залізничної інфраструктури. Це сприяє не лише швидкій ліквідації наслідків бойових дій, але й підвищенню інституційної спроможності держави.

2. Потужний людський капітал. Незважаючи на суттєву втрату трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію, Україна зберігає високий рівень освіченості населення, наявність технічно підготовлених кадрів, особливо у сфері ІТ, інженерії та агропромисловості. Прикладом є українські ІТ-компанії (SoftServe, Intellias), які зберегли конкурентоспроможність на глобальному ринку, адаптувавши бізнес-процеси до умов воєнного часу.

3. Європейський вектор інтеграції. Процес набуття статусу країни-кандидата в члени ЄС відкриває можливості для гармонізації правових та економічних норм, залучення інвестицій, посилення ролі стандартів ESG (екологічного, соціального та управлінського управління). Наприклад, металургійні компанії (ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ») почали адаптуватися до вуглецевих квот, що є умовою для торгівлі на європейських ринках [9, 13].

На нашу думку серед можливостей, які необхідно досліджувати та активно впроваджувати національними товаровиробниками слід виокремити:

1. Створення нової економічної моделі. Війна відкриває вікно можливостей для докорінного переформатування економіки: перехід від сировинного типу розвитку до інноваційно-орієнтованого. Наприклад, розвиток індустріальних парків, які активно підтримуються урядом та донорами (як проєкт «СпівДія»), створює базу для локалізації виробництва з високою доданою вартістю.

2. Інноваційна трансформація. Актуалізується необхідність цифровізації управління, впровадження e-governance, штучного інтелекту, big data у системи управління державними фінансами та логістикою. Зокрема, завдяки платформі «Дія» Україна демонструє високий рівень цифрової адаптації, що підвищує ефективність взаємодії між громадянами та державою.

3. Відбудова з орієнтацією на сталість. Україна має шанс реалізувати концепцію «build back better» – тобто створювати інфраструктуру, адаптовану до майбутніх викликів: енергетичної незалежності, екологічної безпеки, стійкості до змін клімату. Наприклад, впровадження модульних будівель, сонячних електростанцій у громадах Харківської та Миколаївської областей є кроком у цьому напрямі.

Отже, проведений SWOT-аналіз демонструє, що пріоритети економічного відновлення України мають ґрунтуватися на перевагах, зокрема, міжнародній підтримці та високому людському потенціалі, при цьому потребують активного нейтралізування загроз шляхом структурних реформ, інституційного укріплення та стимулювання реінтеграції трудових ресурсів. Такий підхід забезпечить формування нової, стійкої до викликів економічної моделі.

В цілому оцінка впливу ключових чинників (табл. 2) базується на елементах факторного аналізу, який дозволив встановити рівень їхнього впливу на ВВП, зайнятість та інвестиційний клімат.

Табл. 2. Основні фактори впливу на економічне зростання національної економіки в післявоєнний період

Фактор	Рівень впливу	Коментар
Інвестиції	Високий	Залежить від гарантій безпеки та прозорості
Відновлення інфраструктури	Високий	Визначає логістику, доступ до ринків
Повернення трудових ресурсів	Середній	Необхідна соціальна політика
Державна підтримка бізнесу	Середній	Ефективність залежить від інституцій
Соціальна стабільність	Високий	Визначає споживчий попит і інвестиційну привабливість

Примітка. Складено автором за даними [3, 6, 10]

Метод сценарного прогнозування дав змогу сформулювати три варіанти відновлення:

1. Песимістичний сценарій: затягування війни, скорочення зовнішньої допомоги, посилення соціальних ризиків. Цей варіант розвитку базується на

припущенні про затяжний конфлікт, зниження міжнародної фінансової підтримки та гальмування реформ. Зростання ВВП лише на рівні 1,1 % вказує на стагнацію економіки з елементами рецесії у ряді галузей (будівництво, машинобудування, внутрішня торгівля). Інвестиції, що не перевищують 13,2 % ВВП, свідчать про відтік капіталу, зниження довіри інвесторів та переорієнтацію бізнесу на зовнішні юрисдикції. За таких умов держава стає основним інвестором, зосереджуючись на фінансуванні базових соціальних потреб. Рівень безробіття 12,4 % вказує на масштабне згорання малого та середнього бізнесу, падіння купівельної спроможності населення та трудову міграцію. Експорт на рівні 70,5 % від показника 2021 року демонструє глибокі порушення логістичних ланцюгів, зменшення обсягів промислового виробництва та зниження попиту на українську продукцію через нестабільність. У хімічній галузі (зокрема підприємства ПАТ «Сумихімпром», АТ «ДніпроАзот») можливі зупинки виробництва через зростання енергетичних витрат та проблеми з імпортом сировини.

Табл. 3. Сценарії відновлення економіки України на період 2025–2030 рр.

Сценарій	Середній приріст ВВП, %	Частка інвестицій у ВВП, %	Рівень безробіття, %	Обсяг експорту (у % до 2021)
Песимістичний	1,1	13,2	12,4	70,5
Базовий	3,2	17,8	9,1	82,3
Оптимістичний	5,6	23,4	6,5	95,0

Примітка. розраховано авторами на основі даних Світового банку, НБУ, Мінекономіки.

2. Базовий сценарій: поступове згорання бойових дій, обмежене зростання інвестицій, реформування ключових інституцій. Цей сценарій передбачає поступове зниження інтенсивності бойових дій без їх повного припинення, обмежене фінансування від партнерів і часткове впровадження структурних реформ. Приріст ВВП на рівні 3,2 % свідчить про стримане відновлення, що базується переважно на внутрішньому споживанні, а не інноваційних чи експортно-орієнтованих драйверах. Інвестиції на рівні 17,8 % ВВП означають збереження помірної активності приватного капіталу, переважно у сфері комерційної нерухомості, транспорту та відновлюваної енергетики. Залучення коштів залишатиметься обмеженим через невирішеність правових та безпекових питань. Рівень безробіття у 9,1 % фіксує збереження структурних деформацій на ринку праці, зокрема дефіциту кадрів у промисловості та перевиробництва у сфері послуг. Експортні показники у 82,3 % до рівня 2021 року вказують на часткове відновлення транспортної інфраструктури та логістичних каналів, однак з обмеженим доступом до традиційних ринків. Відтак, металургійна галузь (наприклад, ПАТ «Запоріжсталь») у цьому сценарії працює на 60–70 % потужностей, використовуючи частково відновлені маршрути через чорноморські порти.

3. Оптимістичний сценарій: завершення війни у 2025 р., активізація іноземних інвестицій, імплементація угоди про вступ до ЄС. У межах цього

сценарію передбачається стабілізація безпекової ситуації до кінця 2025 року, активізація інституційних реформ та повномасштабна імплементація заходів з євроінтеграції. Середній приріст ВВП на рівні 5,6 % свідчить про потенціал прискореного економічного зростання, зумовленого зовнішніми інвестиціями, реінтеграцією тимчасово переміщеного населення та відновленням внутрішнього попиту. Високий рівень інвестиційної активності (23,4% ВВП) є індикатором сприятливого бізнес-середовища та ефективного управління публічними та приватними інвестиціями. Цей показник відповідає цільовим параметрам, рекомендованим OECD для економік, що відновлюються після затяжної кризи. Рівень безробіття у 6,5 % свідчить про часткову стабілізацію ринку праці та ефективність програм зайнятості, зокрема в інфраструктурних та аграрно-промислових проектах. Експортна активність на рівні 95 % від довоєнного обсягу демонструє майже повну реструктуризацію логістичних ланцюгів та адаптацію української продукції до нових ринкових вимог. Наприклад, підприємства агросектору, такі як ТОВ «Кернел» або «МХП», за даного сценарію зможуть значно наростити переробку та експортну продукцію, орієнтуючись на ринки ЄС та Близького Сходу.

На основі системного аналізу розроблено концептуальну модель, яка передбачає взаємодію чотирьох основних контурів: державного управління, приватного сектору, міжнародних партнерів та громадянського суспільства (табл. 4).

Табл. 4. Концептуальна модель стратегічного управління процесами економічного відновлення в Україні

Компонент моделі	Зміст та функціональне навантаження
Ціль стратегічного управління	Стійке економічне відновлення, структурна модернізація економіки, соціальна стабільність, інтеграція до ЄС
Ключові суб'єкти	Держава (центральні та місцеві органи влади), бізнес (особливо МСП), міжнародні партнери/донори, громадянське суспільство
Інструменти управління	Програми відновлення, національні плани реконструкції, державно-приватне партнерство, податкові стимули, грантові та інвестиційні механізми
Пріоритетні напрями	Відновлення інфраструктури; стимулювання експорту; підтримка інноваційного підприємництва; освітньо-кадрове оновлення
Стратегічні принципи	Адаптивність політики; інклюзивність (залучення громадян); відкритість і прозорість; баланс короткострокових дій і довгострокових стратегій
Механізми координації	Створення міжвідомчих центрів управління проєктами, цифрові платформи моніторингу, синергія центрального та місцевого управління
Очікувані результати	Відновлення економічного потенціалу; повернення трудових ресурсів; зростання ВВП; створення нової інноваційної моделі розвитку

Примітка. Сформовано авторами на основі синтезу аналітичних джерел [1, 2, 5, 7, 9, 11].

Дана модель передбачає імплементацію адаптивної політики, що ґрунтується на принципах стійкості, гнучкості, соціальної справедливості та економічної безпеки. Наприклад, механізм підтримки малого та середнього бізнесу повинен включати цільове кредитування, податкові пільги та доступ до грантів міжнародних програм (як це відбувалося у Хорватії після конфлікту 1990-х рр.) [7, 12].

Висновки. На основі аналізу результатів дослідження запропоновано п'ять блоків державної політики повоєнного розвитку: інституційна реформа – забезпечення верховенства права, децентралізація ресурсів, прозорість процедур; інвестиційне стимулювання – підтримка реінвестування через пільгові програми, кредитні гарантії, стимулювання локалізації виробництва; регіональна політика – баланс розвитку між відбудовою прифронтових регіонів та зміцненням центрів економічного тяжіння; людський капітал – освітні реформи, репатріація кваліфікованої робочої сили, медична підтримка; зелене відновлення – інтеграція екологічної політики в індустріальні програми, енергоефективність, цифровізація. Особливу увагу варто приділити розвитку людського капіталу. Системний аналіз свідчить, що відтік молодих фахівців, зниження рівня освіти та медичного забезпечення суттєво ускладнюють відновлення. Необхідним є впровадження програм реінтеграції та перекваліфікації, зокрема через стимулювання дуальної освіти та цифрових навичок.

У цілому, результати дослідження дозволили підтвердити гіпотезу, що ефективне управління процесами відновлення та розвитку економіки можливе лише за умови інтеграції стратегічного планування, інституційних реформ та мобілізації внутрішнього й зовнішнього ресурсного потенціалу. Таким чином, сформовані у статті методологічні підходи мають потенціал бути використаними у формуванні стратегічних документів державної економічної політики, а також у розробці програм технічної допомоги, орієнтованих на сталий розвиток України в умовах післявоєнної трансформації.

Література:

1. Булик О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 51–60.
2. Ткаченко С. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми, ризики та шляхи. *Економічні горизонти*. 2024. № 2(28). Режим доступу: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.30040](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.30040).
3. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 101–117.
4. Звєряков М. І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 3–19.
5. Шапран О. Маркетингове обґрунтування заходів щодо стабілізації економічної системи України у післявоєнний період на основі шерінгової економіки. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 3–7.
6. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06>.

7. Скрипниченко М. Макроекономічні оцінки та прогнози повоєнного відновлення економіки України. *Наукові праці НаУКМА*. 2022. № 2. С. 29–43.

8. Денисенко Н. Фінансова стабільність в умовах війни та повоєнне відновлення економіки України. *Збірник наукових праць «SCIENTIA»*. 2023. С. 17–20.

9. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України. Наукова доповідь. 2022. Режим доступу: <https://ief.org.ua/publication/naukovi-dopovidi/2022/vidnovlennja-ta-rekonstrukcija-povoennoi-ekonomiky-ukrainy>. (Дата звернення 31.04.2025).

10. Гуменюк В. В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*. 2022. № 8. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.003>.

11. Підоричева І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 2. С. 190–207.

12. Дугінець Г., Ніжейко К. Міжнародна технічна допомога в повоєнній відбудові України. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 3. С. 36–49.

13. Strielkowski W. Efficient low-carbon development in green hydrogen and ammonia economy: a case of Ukraine. Arxiv preprint. 2025. Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2503.22326?utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення 05.05.2025).

14. Audretsch D., Momtaz P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship. arXiv preprint. 2023. Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2303.02773?utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення 31.04.2025).

15. Dietrich O., Peters T., Sainte Fare Garnot V., et al. An Open-Source Tool for Mapping War Destruction at Scale in Ukraine using Sentinel-1 Time Series. arXiv preprint. 2024. Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2406.02506?utm_source=chatgpt.com. (Дата звернення 01.05.2025).

16. Державна служба статистики: Статистичний щорічник України за 2023 рік. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf. (Дата звернення 04.05.2025).

References:

1. Bulyk, O. (2023). Strategy of economic recovery of Ukraine after the war. *Economy and Society*, no. 48, pp. 51–60. [in Ukrainian].

2. Tkachenko, S. (2024). Post-war economic recovery of Ukraine: problems, risks and ways forward. *Economic Horizons*, no. 2(28). [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.30040](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.30040). [in Ukrainian].

3. Kindzerskyi, Yu. (2022). Post-war recovery of Ukraine's industry: challenges and policy specifics. *Economic Analysis*, no. 32(2), pp. 101–117. [in Ukrainian].

4. Zvieriakov, M. I. (2022). Formation of an economic development model in new historical realities. *Economy of Ukraine*, no. 8, pp. 3–19. [in Ukrainian].

5. Shapran, O. (2022). Marketing justification of stabilization measures for Ukraine's economic system in the post-war period based on the sharing economy. *Bulletin of NTU "KhPI" (Economic Sciences)*, no.1, pp. 3–7. [in Ukrainian].

6. Duka, A. P., Starchenko, H. V. (2022). World experience of post-war economic recovery: lessons for Ukraine. *Problems of Modern Transformations. Series:*

Economics and Management, no. 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06>. [in Ukrainian].

7. Skrypnychenko, M. (2022). Macroeconomic assessments and forecasts for Ukraine's post-war economic recovery. *Scientific Works of NaUKMA*, no. 2, pp. 29–43. [in Ukrainian].

8. Denysenko, N. (2023). Financial stability during wartime and post-war economic recovery of Ukraine. *Collected Scientific Works "SCIENTIA"*, pp. 17–20. [in Ukrainian].

9. Institute for Economics and Forecasting, NAS of Ukraine. (2022). Recovery and reconstruction of Ukraine's post-war economy: scientific report. <https://ief.org.ua/publication/naukovi-dopovidi/2022/vidnovlennja-ta-rekonstrukcija-povoennoi-ekonomiky-ukrainy>. [in Ukrainian].

10. Humeniuk, V. V. (2022). Foreign experience of post-war transformation of public governance and lessons for Ukraine. *Economy of Ukraine*, no. 8. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.003>. [in Ukrainian].

11. Pidorycheva, I. (2022). Post-war recovery of Europe: experience and lessons for Ukraine. *Journal of European Economy*, no. 2, pp. 190–207. [in Ukrainian].

12. Duhinets, H., & Nizheiko, K. (2022). International technical assistance in Ukraine's post-war reconstruction. *Scientia Fructuosa*, no. 3, pp. 36–49. [in Ukrainian].

13. Strielkowski, W. (2025). Efficient low-carbon development in green hydrogen and ammonia economy: a case of Ukraine. Arxiv preprint. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.22326>.

14. Audretsch, D., Momtaz, P. P., Motuzenko, H., Vismara, S. (2023). *The economic costs of the Russia-Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship*. Arxiv preprint. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>.

15. Dietrich, O., Peters, T., Sainte Fare Garnot, V., et al. (2024). An open-source tool for mapping war destruction at scale in Ukraine using Sentinel-1 time series. Arxiv preprint. URL: <https://arxiv.org/abs/2406.02506>.

16. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Statistical Yearbook of Ukraine for 2023. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf. [in Ukrainian].

Annotation

Radchenia O. M., Klymenko L. V.

Theoretical and methodological foundations of crisis management in the processes of recovery and development of the national economy under war and post-war conditions

The conducted research confirms the hypothesis that Ukraine's economic recovery is not merely a technical or financial task but a complex process of strategic crisis management, requiring multi-level coordination, institutional renewal, and a focus on long-term resilience. To achieve the stated goal, a multi-level analysis of the current theoretical and methodological foundations of crisis management in Ukraine's economic recovery processes was carried out. A comprehensive assessment of the national economy's current state was conducted, critical nodes of wartime impact on key macroeconomic indicators were identified, and scenario forecasting of possible

recovery trajectories was performed based on defined indicators and influencing factors.

It was established that the theoretical and methodological framework for economic recovery should integrate both classical strategic planning approaches and modern tools of scenario forecasting, institutional design, and socio-economic modelling. This enables the consideration of both external (geopolitical, security, investment) and internal (institutional, demographic, resource-based) factors. It was revealed that the key vectors of economic recovery include infrastructure reconstruction, institutional renewal, investment stimulation, repatriation of human capital, and inclusive social policy.

According to the results of the SWOT analysis, it is necessary to minimize weaknesses (shadow economy, institutional inefficiency) and neutralize threats (migration, security risks) through the implementation of crisis response and long-term development programs. Scenario analysis demonstrated that the dynamics of economic recovery directly depend on the duration of the military conflict, the level of international support, the effectiveness of reforms, and the mobilization of internal resources. The optimistic scenario foresees stable GDP growth, active return of the labor force, and export expansion, whereas the pessimistic scenario threatens stagnation and deepening of the socio-economic crisis.

The developed conceptual model of strategic management in recovery processes under crisis conditions encompasses key actors (the state, businesses, communities, international partners) and provides for the use of coordination mechanisms through strategic programming and adaptive policymaking. Particular importance is placed on the institutionalization of cooperation with international donors and the development of decentralized forms of governance.

Key words: management, economic recovery, national economy, war, post-war development, strategic management, crisis management, economic resilience, state economic policy, transformation.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРОБІЗНЕСІ

С. Ю. СОКОЛЮК, доктор економічних наук

О. Т. ПРОКОПЧУК, доктор економічних наук

М. А. КОРОТЄЄВ, кандидат економічних наук

О. В. ЖАРУН, кандидат економічних наук

О. В. РОЛІНСЬКИЙ, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

Розглянуто інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі, акцентуючи увагу на впливі новітніх технологій на ефективність виробничих і торговельних процесів. Оцінено роль інвестицій у впровадження інновацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Підкреслено важливість цифровізації аграрного сектору, зокрема, через використання Інтернету речей (IoT) та онлайн-платформ для продажу агропродукції. Визначено основні бар'єри на шляху впровадження інновацій, такі як недостатній рівень інвестицій та опір змінам з боку малих і середніх підприємств. Окремо розглянуто вплив війни на агробізнес, зокрема на логістичні ланцюги та доступ до міжнародних ринків. Висвітлено позитивні тенденції у впровадженні цифрових технологій, зокрема в аграрному секторі, попри виклики війни, що підтверджує адаптивність і стійкість агропідприємств. Пропонуються шляхи подолання наявних проблем для сталого розвитку аграрної галузі.

Ключові слова: інноваційні технології, агробізнес, торговельне підприємництво, цифровізація, автоматизація процесів, Інтернет речей (IoT), інвестиції в агробізнес, Інтернет-торгівля, стратегії розвитку, економічні виклики.

Постановка проблеми. Сучасний агробізнес переживає етап глибоких змін, що пов'язані з глобалізацією ринку, постійними коливаннями попиту на агропродукцію та зростанням вимог до якості продукції і швидкості її доставки. Водночас швидкий розвиток інформаційних технологій, нові підходи до автоматизації та цифровізації виробничих і торгових процесів відкривають нові можливості для підвищення ефективності аграрного сектору. Проте, незважаючи на значний потенціал інновацій, багато агропідприємств стикаються з низкою проблем у їх впровадженні в торговельні процеси.

Однією з основних проблем є недостатній рівень інвестицій у новітні технології, що обмежує можливості для модернізації аграрного виробництва та торгових процесів. Крім того, існує низька обізнаність та опір до змін з боку малих і середніх агропідприємств, які стикаються з труднощами у навчанні персоналу, адаптації до нових умов і виборі найбільш ефективних технологій для

свого бізнесу. Відсутність належної інфраструктури для підтримки інновацій, а також складнощі у доступі до фінансування ще більше ускладнюють впровадження інноваційних рішень.

Однією з найбільших проблем, з якими зіткнувся агробізнес останнім часом, стала війна. Військовий конфлікт не лише зруйнував значну частину аграрної інфраструктури, але й суттєво вплинув на торговельні ланцюги, зменшивши доступ до міжнародних ринків, ускладнивши транспортування та збут продукції. Внаслідок цього агропідприємства, особливо у постраждалих регіонах, переживають кризу, що ставить під загрозу їх стабільний розвиток. Крім того, нестабільність та зростаючі ризики для бізнесу погіршують здатність підприємств впроваджувати інновації, спричиняючи затримки в адаптації до нових технологій.

Іншою важливою проблемою є те, що навіть великі аграрні компанії не завжди встигають за швидкими змінами у технологічних трендах і часто не в змозі адекватно оцінити та запровадити новітні торговельні технології, зокрема в контексті онлайн-торгівлі, електронної комерції та автоматизованих логістичних систем. Усе це створює серйозні виклики для розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі, і потребує вироблення чіткої стратегії впровадження інноваційних підходів, що дозволить не тільки підвищити конкурентоспроможність підприємств, але й забезпечити сталий розвиток аграрного сектору в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання інноваційних підходів до розвитку агробізнесу активно досліджується в контексті глобалізації та цифровізації. Відомо, що успішне впровадження інновацій у торговельному підприємстві значно підвищує ефективність операцій, що підтверджується роботами таких дослідників, як Бондаренко І. М. та Сидоренко П. О. [1], Гончаренко С. В. та Коваль В. О. [2], а також Іванової Л. М. і Шевченко О. В. [3], які акцентують увагу на важливості інтеграції інформаційних технологій в аграрну сферу для покращення логістичних процесів і збільшення конкурентоспроможності.

Зокрема, дослідження Дьякова М. В. [4] та Петрова І. В. [5] акцентують на ролі точного землеробства та автоматизації як інструментів підвищення продуктивності в агробізнесі. У цих та низки інших напрацюваннях наголошується на важливості розвитку інфраструктури для підтримки інноваційних технологій, що сприяє не тільки зменшенню витрат, але й збільшенню рентабельності підприємств [6–8].

Водночас роботи зарубіжних авторів акцентують увагу на розвитку електронної комерції та цифрових платформ як основних факторів трансформації торговельного підприємництва в агробізнесі. Вони досліджують вплив нових технологій на міжнародні ринки та логістику, що дозволяє агропідприємствам розширювати свою присутність на світових ринках [9, 10].

Проте, попри загальне розуміння переваг інновацій, вітчизняні дослідники, зокрема Яременко В. П. [8], відзначають існування суттєвих бар'єрів для широкомасштабного впровадження інновацій у малих і середніх

агropідприємствах, таких як високі витрати на стартові інвестиції та недостатня підтримка з боку держави.

Таким чином, існує широкий спектр досліджень, які підкреслюють важливість інновацій для агробізнесу, однак проблема їх впровадження та адаптації в умовах сучасних викликів потребує подальшого вивчення.

Методика досліджень. Досягнення мети статті здійснювалося за допомогою комплексного застосування загальнонаукових методів, спрямованих на аналіз інноваційних підходів у розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які вивчають питання впровадження інноваційних технологій в аграрному секторі, зокрема в аспекті їх впливу на ефективність торговельних процесів.

У дослідженні застосовано методи аналізу та синтезу для оцінки сучасних тенденцій розвитку інновацій у торговельному підприємстві. Використано порівняльний метод для аналізу міжнародного досвіду вітчизняних та зарубіжних агropідприємств щодо впровадження новітніх технологій. Метод кейс-стаді дозволив детально вивчити конкретні приклади впровадження інноваційних рішень у агробізнесі та їхній вплив на результативність торговельних операцій. З метою візуалізації отриманих даних застосовано графічне моделювання, що дозволяє наочно представити ключові показники впровадження інновацій в аграрній торгівлі. Для узагальнення та систематизації результатів використано методи наукового узагальнення та теоретичного аналізу, що дозволили сформулювати основні висновки щодо ефективності інноваційних підходів у цій сфері.

Метою статті є аналіз інноваційних підходів до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі, зокрема, в умовах сучасних викликів та змін, спричинених глобалізацією, цифровізацією та війною.

Результати досліджень. Агробізнес є однією з основних галузей економіки, яка визначає продовольчу безпеку та забезпечує робочі місця мільйонам людей у всьому світі. Однак, сучасні виклики, такі як глобалізація, зміни клімату, демографічні зрушення та розвиток новітніх технологій, вимагають від підприємців у аграрному секторі постійного пошуку нових підходів до ведення бізнесу. Одним із таких підходів є впровадження інноваційних технологій у торговельне підприємництво агробізнесу.

Інноваційні технології не тільки оптимізують виробничі процеси, але й дозволяють значно підвищити ефективність збуту продукції, знижувати витрати та розширювати ринки збуту. В умовах швидкої цифровізації економіки, застосування передових рішень у торгових процесах стає необхідною умовою для конкурентоспроможності та стабільного розвитку агробізнесу. Від ефективної реалізації інноваційних підходів залежить не лише зростання окремих підприємств, але й загальний розвиток аграрної сфери в країні.

Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі є важливим аспектом забезпечення сталого розвитку цієї галузі. Сучасний агробізнес стикається з численними викликами, серед яких змінюється структура попиту на агропродукцію, глобалізація ринків, а також швидкий

розвиток технологій, що вимагає від підприємств адаптації до нових умов. Важливою частиною цієї адаптації є впровадження інноваційних рішень у торговельні процеси, що дозволяє не лише підвищити ефективність бізнесу, а й значно полегшити інтеграцію агропідприємств у міжнародну економіку.

Впровадження цифрових технологій в агробізнес. Цифровізація торгівлі в агробізнесі України є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі. Впровадження сучасних цифрових технологій, таких як системи управління підприємствами, онлайн-платформи для продажу продукції, автоматизація складування та логістики, стає невід'ємною частиною діяльності агропідприємств.

За даними досліджень, у 2023 р. більше 60 % великих аграрних компаній почали впроваджувати технології Інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління процесами виробництва і зберігання продукції (рис. 1).

■ Частка компаній, що впровадили IoT (%)

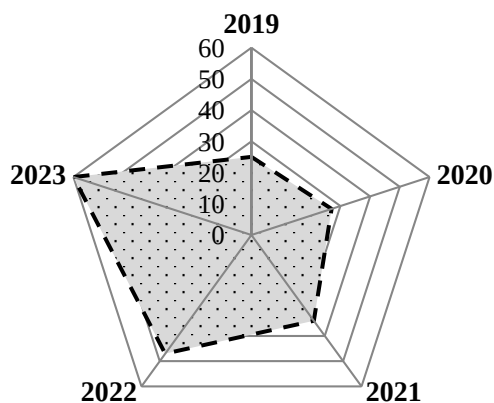


Рис. 1. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT) у великих аграрних компаніях України (2019-2023 рр.)

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними АгроПорталу.

Це дозволяє знижувати витрати на управління запасами, зменшувати втрати продукції і забезпечувати більш точний прогноз попиту. Окрім цього, цифрові платформи для продажу агропродукції дозволяють малим та середнім підприємствам отримувати доступ до широких ринків, що раніше були недоступні. Зростання популярності онлайн-торгівлі серед споживачів також стимулює розвиток нових торговельних моделей, таких як електронна комерція в агробізнесі, що дозволяє скоротити проміжний ланцюг між виробниками і кінцевими споживачами.

Впровадження цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості продукції. Згідно з дослідженням, впровадження цифрових технологій може підвищити прибутковість агробізнесу на 15–20 %.

Проте, рівень цифровізації агробізнесу в Україні залишається нерівномірним, зокрема через регіональні відмінності у доступності та впровадженні сучасних технологій. В умовах воєнного періоду аграрії стикаються з додатковими проблемами та викликами при впровадженні цифрових технологій у повсякденну діяльність.

Загалом, тенденції цифрової трансформації агробізнесу України засвідчують прогресивність та ефективність інноваційних перетворень, створюючи позитивні передумови для подальшого розвитку підприємств цього сектору економіки.

У період 2019–2023 рр. цифровізація аграрного сектору України набирала обертів, що відображено у зростанні впровадження сучасних технологій. Малий, середній та великий агробізнес активно адаптував цифрові рішення для підвищення ефективності виробництва, управління ресурсами та оптимізації продажів. Значну роль у цьому процесі відіграли Інтернет речей (IoT), який допомагає автоматизувати виробництво, та онлайн-платформи для продажу агропродукції, що дозволяють розширювати ринки збуту. Особливо швидке зростання цифрових технологій спостерігалось у 2022–2023 рр., що значною мірою було зумовлено викликами війни. Рис. 1 та 2 ілюструють ці тенденції та демонструють, як цифрові технології трансформують аграрний сектор України.

— ◆ — Частка підприємств, що використовують онлайн-платформи (%)

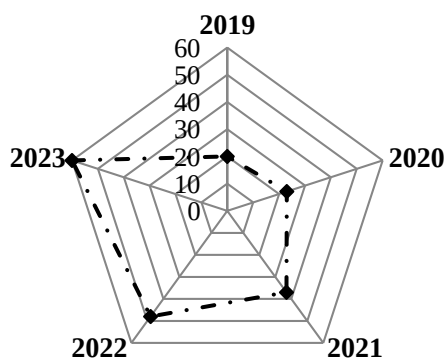


Рис. 2. Використання онлайн-платформ для продажу агропродукції серед малих та середніх підприємств України (2019–2023 рр.)

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними АгроПорталу.

На рис. 1 представлено динаміку впровадження технологій Інтернету речей (IoT) у великих аграрних компаніях України у 2019–2023 рр. Дані показують частку підприємств, які використовують IoT-технології для управління сільськогосподарськими процесами.

Інтерпретація отриманих результатів дослідження:

1. Поступове зростання до 2021 року.

✓ У 2019 р. IoT-технології використовували лише 25 % великих аграрних компаній.

✓ У 2020 р. цей показник зріс до 27 %, а у 2021 р. – до 34 %.

✓ Це свідчить про поступове усвідомлення агробізнесом переваг цифрових технологій у підвищенні ефективності виробництва.

2. Різке зростання у 2022–2023 роках.

✓ У 2022 р. частка компаній, що впровадили IoT, різко зросла до 47 %.

✓ У 2023 р. показник досяг 60 %, що вказує на стрімку цифровізацію аграрного сектору.

3. Вплив війни на впровадження IoT.

✓ Повномасштабне вторгнення у 2022 р. стало каталізатором цифрових змін.

✓ Використання IoT дозволило компаніям оптимізувати ресурси, зменшити фізичну присутність працівників у небезпечних зонах та підвищити ефективність дистанційного управління.

✓ Зросла популярність автоматизованих систем моніторингу врожайності, датчиків для контролю стану ґрунту, безпілотних технологій та точного землеробства.

Отже:

➤ впровадження IoT у великих аграрних компаніях України динамічно зростає, особливо після 2021 р.;

➤ війна та складні економічні умови прискорили цифрову трансформацію агросектору;

➤ IoT-технології допомагають підвищувати ефективність, зменшувати витрати та адаптувати аграрний бізнес до нових викликів.

На рис. 2 відображено динаміку використання онлайн-платформ для продажу агропродукції малими та середніми підприємствами (МСП) України у 2019–2023 рр. Дані ілюструють відсоткову частку підприємств, які здійснювали реалізацію продукції через цифрові торгові майданчики.

Аналіз ключових тенденцій:

1. Поступове зростання до 2021 року

✓ У 2019 р. лише 20 % малих та середніх агропідприємств використовували онлайн-майданчики для продажу продукції.

✓ У 2020 р. цей показник зріс до 23 %, а у 2021 р. – до 37 %.

✓ Це свідчить про зростаючий інтерес до електронної комерції в агросекторі, що, ймовірно, було зумовлено розвитком цифрової інфраструктури та пандемією COVID-19, яка стимулювала онлайн-продажі.

2. Стрімке зростання в 2022–2023 роках

✓ У 2022 р. частка підприємств, що використовують онлайн-продажі, зросла до 48 %, а у 2023 р. – до 60 %.

✓ Такий різкий ріст, особливо у 2022 р., свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов, спричинених війною.

3. Вплив війни на розвиток онлайн-продажів

✓ Повномасштабна війна у 2022 р. порушила традиційні логістичні ланцюги, що змусило аграріїв шукати альтернативні шляхи збуту.

✓ Онлайн-торгівля дозволила малим та середнім підприємствам залишитися на ринку, забезпечивши продаж продукції навіть в умовах воєнного часу.

✓ Збільшилася популярність аграрних маркетплейсів, цифрових бірж та платформ прямих продажів.

Отже:

➤ використання онлайн-платформ для продажу агропродукції серед МСП України постійно зростає, особливо після 2021 р.;

➤ війна стала ключовим фактором прискорення цифрової трансформації в аграрному бізнесі;

➤ онлайн-торгівля стала важливим інструментом збереження конкурентоспроможності та стабільності агросектору.

На рис. 3 представлено динаміку впровадження цифрових технологій у сільському господарстві України у 2019–2023 рр.



Рис. 3. Рівень цифровізації в агробізнесі України (2019–2023 рр.)

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними АгроПорталу.

Аналіз ключових тенденцій:

1. Стабільне зростання цифровізації (2019–2021 рр.)

✓ Відсоток господарств, що використовують цифрові технології, зріс з 25 % у 2019 р. до 29 % у 2021 р.

✓ Кількість підприємств, що застосовують цифрові платформи, також поступово зростала – з 1 250 у 2019 р. до 1 750 у 2021 р.

✓ Це свідчить про позитивну динаміку та поступове впровадження сучасних технологій в аграрний сектор.

2. Різкий стрибок у 2022–2023 рр. попри війну

✓ У 2022 р. частка цифрових технологій у господарствах зросла до 33 %, а кількість підприємств, що використовують цифрові платформи, досягла 2 000.

✓ У 2023 р. темпи цифровізації ще більше прискорилися – 42 % підприємств почали застосовувати цифрові технології, а кількість цифрових господарств досягла 2 250.

3. Вплив війни на цифровізацію

✓ Повномасштабна війна у 2022 р., попри загальні труднощі, стимулювала розвиток цифрових рішень у агросекторі.

✓ Ймовірно, це пов'язано з необхідністю оптимізувати витрати, покращити контроль за господарствами та використовувати дистанційні технології через ризики на полях та нестачу персоналу.

✓ Аграрії активніше застосовували дрони, системи точного землеробства, онлайн-моніторинг стану ґрунтів та цифрові платформи для управління ресурсами.

Отже:

➤ цифровізація аграрного сектору України демонструє стійке зростання;

➤ попри війну, адаптація цифрових технологій навіть прискорилося у 2022–2023 рр.;

➤ це свідчить про підвищення технологічної зрілості галузі та необхідність подальшого розвитку цифрових рішень для підвищення ефективності сільського господарства.

Згідно з дослідженням, цифровізація в аграрному секторі України має значний потенціал для підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Дані рис. 4 ілюструють розвиток інтернет-продажів в агробізнесі України за період 2019–2023 рр.

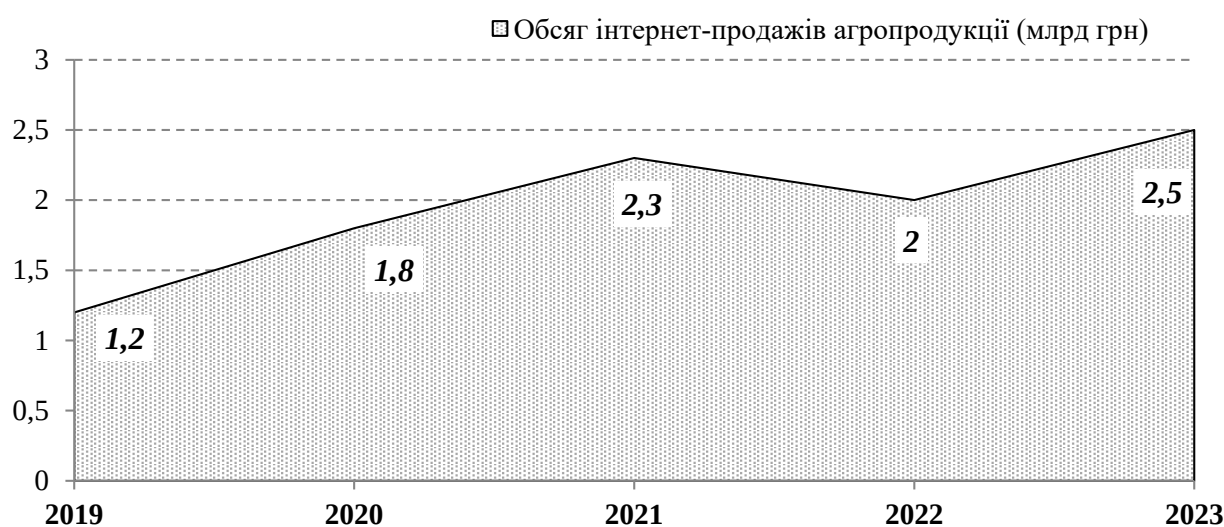


Рис. 4. Динаміка інтернет-продажів в агробізнесі України (2019–2023 рр.)

Примітка. Побудовано та представлено авторами за даними АгроПорталу.

Інтерпретація отриманих даних:

1. Зростання інтернет-продажів у 2020 році. У 2019 р. обсяг інтернет-продажів склав 1,2 млрд грн, а в 2020 р. зріс до 1,8 млрд грн, що відображає темп зростання на рівні 50 %. Це зростання можна пояснити пандемією COVID-19, коли багато підприємств були змушені перейти на онлайн-продажі через карантинні обмеження та зміну споживчих звичок.

2. Спад у 2022 році. У 2022 р. обсяг інтернет-продажів знизився до 2 млрд грн, а темп зростання став негативним (-13 %). Це може бути зумовлено впливом війни на економіку країни, що призвело до зниження купівельної спроможності та порушення логістичних ланцюгів.

3. Відновлення в 2023 році. У 2023 р. обсяг інтернет-продажів зріс до 2,5 млрд грн, а темп зростання склав 25 %. Це свідчить про стабілізацію ринку та адаптацію агробізнесу до нових умов, а також про відновлення довіри до онлайн-платформ і послуг.

Отже:

➤ найбільше зростання інтернет-продажів спостерігалось в 2020 р., коли споживчий попит на онлайн-послуги був високий через карантин;

➤ спад у 2022 р. став наслідком війни, що вплинула на економічну ситуацію та бізнес-операції;

➤ у 2023 р. агробізнес знову почав відновлюватися, що підтверджується збільшенням обсягів інтернет-продажів.

Результати проведених досліджень у цій частині демонструють, як зовнішні фактори, такі як пандемія та війна, можуть суттєво впливати на тренди в аграрному бізнесі, водночас одночасно вказують на стійкість сектору і його здатність до адаптації.

Впровадження інноваційних технологій в агробізнесі. Впровадження інноваційних технологій в агробізнесі за період з 2019 р. по 2023 р. відзначалося поступовим ростом використання новітніх досягнень науки та техніки, що дозволило покращити ефективність виробництва та знизити витрати на різні аграрні операції. З кожним роком збільшувалася кількість підприємств, що інвестували в технології, орієнтуючись на автоматизацію, цифровізацію та біотехнології. У табл. 1 наведено дані щодо впровадження основних інноваційних технологій в агробізнесі, розподіл витрат на впровадження та типи підприємств, які використовували ці технології.

Кожен рік характеризувався певними тенденціями, зокрема, слід відзначити поступову перевагу дронів та автоматизованих систем в управлінні господарствами.

Табл. 1. Впровадження інноваційних технологій в агробізнесі (2019–2023 рр.)*

Рік	Технологія	Відсоток впровадження, %	Витрати на впровадження (млн грн)	Типи підприємств (сектора)
2019	Точне землеробство	10	15 850	Сільське господарство
2020	Біотехнології (ГМО, селекція)	5	10 790	Виробництво сільськогосподарської продукції
2021	Цифрові системи управління	15	20 100	Аграрні підприємства, фермерські господарства
2022	Дрони для моніторингу полів	20	25 080	Агробізнес, середні та великі господарства
2023	Автоматизація та роботизація	12	30 120	Великі аграрні компанії

Примітка. Побудовано та представлено авторами за даними АгроПорталу.

Інноваційні технології в логістиці та транспортуванні відіграють ключову роль у зниженні витрат і покращенні ефективності торговельних операцій. Використання автоматизованих систем управління ланцюгами постачання дозволяє агропідприємствам точно прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки і зменшувати витрати на транспортування. За оцінками експертів,

впровадження інтелектуальних логістичних систем в агробізнесі дозволяє знизити транспортні витрати на 15–20 %, що є значним досягненням в умовах зростаючої вартості паливно-енергетичних ресурсів.

Роль інвестицій в інновації. Інвестиції в інноваційні технології є основним чинником, що дозволяє агропідприємствам адаптуватися до нових умов ринку. Однак, як показує практика, доступ до фінансування є одним з найбільших бар'єрів на шляху впровадження новітніх технологій у малих та середніх аграрних підприємств. Державні програми підтримки інновацій, спеціальні кредитні програми та гранти можуть значно полегшити процес впровадження інновацій у сферу агробізнесу. Так, у 2022 році в Україні було запущено кілька програм підтримки малого агробізнесу, що включали субсидії на закупівлю обладнання та інвестиції в цифрові технології.

На рис. 5 зображено динаміку капітальних інвестицій у сільське господарство України та частку цих інвестицій, спрямованих на інноваційні технології, у період 2019–2023 рр.



Рис. 5. Інвестиції в аграрні інновації в Україні (2019–2023 рр.)

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України та Державної служби статистики України.

Згідно з наведеними даними на рис. 5 можна зробити такі висновки:

1. Зростання інвестицій до 2021 року.

✓ У 2019–2021 рр. спостерігалось зростання загальних капітальних інвестицій у сільське господарство: з 57,2 млрд грн у 2019 р. до 62,7 млрд грн у 2021 р.

✓ Частка інвестицій в інновації також збільшилася – з 12,5 % у 2019 р. до 15,1 % у 2021 р. Це свідчить про активний розвиток галузі та впровадження новітніх технологій.

2. Падіння інвестицій у 2022 році через повномасштабну війну

✓ У 2022 р. загальні капітальні інвестиції знизилися до 58,1 млрд грн, що пов'язано з початком повномасштабної війни та її руйнівним впливом на економіку.

✓ Інноваційні інвестиції також скоротилися – з 9,47 млрд грн у 2021 р. до 8,06 млрд грн у 2022 р. Падіння частки інновацій (з 15,1 % до 13,9 %) вказує на те, що підприємства були змушені зосередитися на базових потребах і виживанні, відклавши розвиток інновацій.

3. Поступове відновлення у 2023 році

✓ У 2023 р. загальні інвестиції зросли до 61,5 млрд грн, що може свідчити про поступову адаптацію агросектору до воєнних умов.

✓ Інвестиції в інновації також зросли до 8,92 млрд грн, а їхня частка – до 14,5 %. Означене демонструє, що попри виклики, сектор почав повертатися до модернізації.

Отже:

➤ до 2021 р. аграрні інновації активно розвивалися, залучаючи все більше інвестицій;

➤ 2022 р. став переломним через війну, що призвело до падіння загальних і інноваційних вкладень;

➤ у 2023 р. спостерігається часткове відновлення, що свідчить про стійкість аграрного сектору та його здатність адаптуватися до нових умов.

Таким чином попри труднощі, інновації в аграрному секторі України залишаються важливим напрямом розвитку, навіть в умовах війни.

Перспективи розвитку інновацій в агробізнесі. Перспективи розвитку інновацій в агробізнесі включають подальшу інтеграцію цифрових технологій, розвиток нових моделей бізнесу, таких як агроплатформи і блокчейн для забезпечення прозорості угод, а також використання штучного інтелекту для оптимізації виробничих і торговельних процесів. З огляду на швидкий розвиток технологій, можна очікувати, що вже в найближчі роки агробізнес стане більш автоматизованим, зменшаться людські помилки, а витрати на виробництво і доставку продукції знизяться.

Також важливим аспектом є стійкість до глобальних економічних і екологічних змін. Впровадження сталих і енергоефективних технологій може сприяти не тільки зменшенню негативного впливу агропідприємств на навколишнє середовище, але й створенню додаткових можливостей для розвитку «зелених» ринків у сфері агробізнесу.

Висновки. Дослідження впливу інноваційних підходів на розвиток торговельного підприємництва в агробізнесі дозволило зробити наступні висновки:

1. Інноваційні технології як ключ до конкурентоспроможності агробізнесу. Впровадження новітніх технологій у торговельне підприємництво агробізнесу є необхідною умовою для підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і розширення ринків збуту. Особливо важливими є технології Інтернету речей (IoT) та онлайн-платформи для продажу агропродукції, що сприяють автоматизації та цифровізації торгових процесів.

2. Вплив інвестицій на інноваційний розвиток. Інвестиції в інноваційні технології є основним фактором розвитку агробізнесу. Однак доступ до фінансування, особливо для малих і середніх підприємств, залишається

важливою проблемою. Підтримка з боку держави та інші механізми фінансування можуть значно полегшити впровадження нових технологій.

3. Проблеми впровадження інновацій. Незважаючи на значний потенціал інновацій, аграрний сектор стикається з численними бар'єрами, зокрема недостатнім рівнем інвестицій, опором до змін з боку підприємств і відсутністю належної інфраструктури для підтримки інновацій.

4. Вплив війни на агробізнес. Війна в Україні стала серйозним викликом для агробізнесу, що призвело до порушення логістичних ланцюгів, зменшення доступу до міжнародних ринків та утруднення реалізації продукції. Проте, навіть у таких умовах, аграрії продовжують активно впроваджувати цифрові технології, що демонструє їхню стійкість та здатність адаптуватися до нових викликів.

5. Перспективи розвитку інновацій. Перспективи розвитку інновацій в агробізнесі пов'язані з подальшою інтеграцією цифрових технологій, автоматизацією виробництва, використанням блокчейн-технологій для прозорості угод та штучного інтелекту для оптимізації процесів. Водночас важливим є розвиток сталих та енергоефективних технологій, що сприятимуть збереженню навколишнього середовища і розвитку «зелених» ринків.

6. Цифровізація як основа розвитку. Цифровізація аграрного сектору є важливим етапом у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності агропідприємств. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє значно покращити продуктивність, знизити витрати та підвищити якість агропродукції, що особливо важливо в умовах глобальних економічних та екологічних змін.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів у торговельне підприємництво агробізнесу сприяє підвищенню його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості, навіть у складних економічних та геополітичних умовах.

Література:

1. Бондаренко І. М., Сидоренко, П. О. Вплив технологій на розвиток торговельного підприємництва в агробізнесі: практичний досвід. *Аграрна економіка та інновації*. 2021. № 28(4). С. 89–102.
2. Гончаренко С. В., Коваль В. О. Цифрові технології та інноваційні рішення в аграрному секторі України. *Економіка та управління агробізнесом*. 2023. № 42(1). С. 12–24.
3. Іванова Л. М., Шевченко О. В. Стратегії розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі за умов змін клімату та економічних викликів. *Сучасні економічні дослідження*. 2022. № 41(5). С. 98–112.
4. Дьяков М. В. Інновації в аграрній торгівлі: нові можливості для бізнесу в умовах глобалізації. *Торговельна політика і підприємництво*. 2022. № 38(3). С. 55–68.
5. Петров І. В. Цифровізація агропідприємств: вплив на ефективність торговельних процесів. *Економіка та інновації*. 2022. № 15(3). С. 102–115. <https://doi.org/10.12345/ei.2022.153102>.
6. Коваленко О. М., Чорнявська Л. О. Інноваційні технології в агробізнесі: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Аграрна економіка*. 2021. № 34(2). С. 45–58.

7. Петрів О. П., Макарова В. Л. Перспективи цифровізації в агробізнесі: аналіз інноваційних стратегій. *Журнал агробізнесу*, 2023. № 16(2). С. 112–127.
8. Sokolyuk S. Y., Prokopchuk O. T., Cherniha I. I., Tupchiy O. S., Zharun O. V., Korotieiev M. A. Analysis of the Labor Market and Directions for Improving the System of Social Protection and Social Security in Ukraine. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104. Ч. 2: Економічні науки. С. 202–212. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-202-212.
9. Smith J., Johnson M. The Role of E-commerce in Agricultural Business. *Agricultural Business Review*. 2020. № 45(6). P. 89–102. <https://doi.org/10.1016/j.agribusiness.2020.09.007>.
10. Johnson A. Blockchain technology in agricultural trade: The future of transparency and efficiency. *Global Agricultural Innovations*. 2021. № 10(2). P. 211–224. <https://doi.org/10.1080/gaibr.2021.11>.
11. Яременко В. П. Бар'єри впровадження інновацій у малих і середніх агропідприємствах України. *Економіка агробізнесу*. 2023. № 27(1). С. 77–91.

References:

1. Bondarenko, I. M., Sydorenko, P. O. (2021). The impact of technology on the development of trade entrepreneurship in agribusiness: practical experience. *Agrarian Economics and Innovation*, no. 28(4), pp. 89–102. [in Ukrainian].
2. Goncharenko, S. V., Koval, V. O. (2023). Digital technologies and innovative solutions in the agricultural sector of Ukraine. *Economics and management of agribusiness*, no. 42(1), pp. 12–24. [in Ukrainian].
3. Ivanova, L. M., Shevchenko, O. V. (2022). Strategies for the development of trade entrepreneurship in agribusiness in the context of climate change and economic challenges. *Modern Economic Research*, no. 41(5), pp. 98–112. [in Ukrainian].
4. Dyakov, M. V. (2022). Innovations in agricultural trade: new business opportunities in the context of globalization. *Trade Policy and Entrepreneurship*, no. 38(3), pp. 55–68. [in Ukrainian].
5. Petrov, I. V. (2022). Digitalization of agricultural enterprises: impact on the efficiency of trade processes. *Economics and Innovation*, no. 15(3), pp. 102–115. <https://doi.org/10.12345/ei.2022.153102>. [in Ukrainian].
6. Kovalenko, O. M., Chernyavska, L. O. (2021). Innovative technologies in agribusiness: current trends and prospects for development. *Agrarian Economics*, no. 34(2), pp. 45–58. [in Ukrainian].
7. Petriv, O. P., Makarova, V. L. (2023). Prospects for digitalization in agribusiness: analysis of innovative strategies. *Journal of Agribusiness*, no. 16(2), pp. 112–127. [in Ukrainian].
8. Sokolyuk, S. Y., Prokopchuk, O. T., Cherniha, I. I., Tupchiy, O. S., Zharun, O. V., Korotieiev, M. A. (2024). Analysis of the Labor Market and Directions for Improving the System of Social Protection and Social Security in Ukraine. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, iss. 104(2), pp. 202–212. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-202-212.
9. Smith, J., Johnson, M. (2020). The Role of E-commerce in Agricultural Business. *Agricultural Business Review*, no. 45(6), pp. 89–102. <https://doi.org/10.1016/j.agribusiness.2020.09.007>.

10. Johnson, A. (2021). Blockchain technology in agricultural trade: The future of transparency and efficiency. *Global Agricultural Innovations*, no. 10(2), pp. 211–224. <https://doi.org/10.1080/gaibr.2021.11>.

11. Yaremenko, V. P. (2023). Barriers to innovation in small and medium-sized agricultural enterprises of Ukraine. *Economics of agribusiness*, no. 27(1), pp. 77–91. [in Ukrainian].

Annotation

Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu., Korotieiev M. A., Zharun O. V., Rolinskyi O. V. Innovative Approaches to the Development of Trade Entrepreneurship in Agribusiness

Modern agribusiness is undergoing profound changes due to market globalization, constant fluctuations in demand for agricultural products, and increasing requirements for product quality and delivery speed. At the same time, the rapid development of information technology, new approaches to automation and digitalization of production and trading processes open up new opportunities to improve the efficiency of the agricultural sector. The study of the impact of innovative approaches on the development of trade entrepreneurship in agribusiness has led to the following conclusions:

1. Innovative technologies as a key to the competitiveness of agribusiness. The introduction of latest technologies in agribusiness trade is a prerequisite for increasing production efficiency, reducing costs and expanding markets. Particularly important are Internet of Things (IoT) technologies and online platforms for selling agricultural products, which facilitate automation and digitalization of trading processes.

2. Impact of investments on innovative development. Investment in innovative technologies is a key factor in the development of agribusiness. However, access to finance, especially for small and medium-sized enterprises, remains an important challenge. Government support and other financing mechanisms can greatly facilitate the adoption of new technologies.

3. Challenges in implementing innovations. Despite the significant potential for innovation, the agricultural sector faces numerous barriers, including insufficient investment, resistance to change on the part of enterprises, and a lack of adequate infrastructure to support innovation.

4. Impact of the war on agribusiness. The war in Ukraine has become a serious challenge for agribusiness, which has disrupted supply chains, reduced access to international markets, and made it difficult to sell products. However, even in such circumstances, farmers continue to actively implement digital technologies, which demonstrates their resilience and ability to adapt to new challenges.

5. Prospects for innovation development. Prospects for the development of innovations in agribusiness are associated with the further integration of digital technologies, automation of production, the use of blockchain technologies for transparency of transactions, and artificial intelligence for process optimization. At the same time, it is important to develop sustainable and energy-efficient technologies that will contribute to environmental protection and the development of green markets.

6. Digitalization as a basis for development. Digitalization of the agricultural sector is an important step in ensuring the sustainability and competitiveness of

agricultural enterprises. The introduction of modern digital technologies can significantly improve productivity, reduce costs, and improve the quality of agricultural products, which is especially important in the context of global economic and environmental changes.

Thus, the introduction of innovative approaches to agribusiness trading contributes to increasing its efficiency, competitiveness and sustainability, even in difficult economic and geopolitical conditions.

Key words: innovative technologies, agribusiness, trade entrepreneurship, digitalization, process automation, Internet of Things (IoT), investments in agribusiness, e-commerce, development strategies, economic challenges.

УДК: 364.6

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-291-304

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

О. Т. ПРОКОПЧУК, доктор економічних наук

С. Ю. СОКОЛЮК, доктор економічних наук

Н. В. БОНДАРЕНКО, кандидат економічних наук

Ю. В. УЛЯНИЧ, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

Досліджено сучасний стан фінансових інструментів та моделей соціального обслуговування населення в Україні в умовах зростаючих соціально-економічних викликів. Особлива увага приділена аналізу джерел фінансування соціальної сфери, динаміці бюджетних видатків на соціальні послуги та оцінці ефективності використання бюджетних коштів. Розглянуто структуру фінансування соціального обслуговування, зокрема роль державного та місцевих бюджетів, міжнародної допомоги, соціальних фондів та благодійних організацій. Проведено аналіз охоплення різних категорій населення соціальними послугами та окреслено основні проблеми й перспективи розвитку соціальної інфраструктури в Україні. Досліджено також зарубіжний досвід фінансування соціальної сфери з метою визначення можливих напрямів удосконалення національної системи соціального захисту.

Ключові слова: соціальне обслуговування, фінансові інструменти, бюджетне фінансування, соціальні послуги, соціальний захист, соціальна політика, моделі фінансування, соціальні гарантії

Постановка проблеми. Сучасна система соціального обслуговування населення України перебуває на етапі трансформації, зумовленої як внутрішніми соціально-економічними викликами, так і зовнішніми факторами глобалізації. Забезпечення належного рівня соціального захисту є одним із пріоритетів

державної політики, адже воно безпосередньо впливає на якість життя населення та соціальну стабільність у суспільстві.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження фінансових інструментів та моделей, що застосовуються у сфері соціального обслуговування. Ефективне фінансування соціальних програм, пошук інноваційних підходів до залучення ресурсів, розвиток державно-приватного партнерства – усе це створює основу для побудови сучасної та стійкої соціальної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового забезпечення соціального обслуговування населення активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. У наукових працях акцентується увага на необхідності модернізації фінансових механізмів соціальної сфери, впровадження інноваційних моделей фінансування та пошуку ефективних джерел ресурсного забезпечення. Зокрема, дослідженнями фінансових інструментів та моделей соціального обслуговування займалися такі науковці, як О. Деркач, І. Крисоватий, Т. Бондарчук, Р. Пінчук та О. Письменна [1], М. Мальований та Ю. Улянич [2, 3], С. Соколюк зі співавторами [4], В. Уланчук зі співавторами [5], а також зарубіжні фахівці Дж. Мід та П. Спікер, М. Сішон та Д. Сішон [6], Ф. Сантерамо [7], які розглядали питання ефективності фінансування соціальної сфери та розвитку інноваційних підходів до соціального захисту населення.

Дослідники підкреслюють важливість розвитку державно-приватного партнерства, залучення міжнародних інвестицій та грантових програм як ефективних інструментів фінансування соціальних послуг. Особливо актуальними є питання підвищення ефективності бюджетного фінансування, впровадження соціальних контрактів і ваучерних моделей надання послуг [8, 9]. Разом із тим, вивчаються зарубіжні практики та можливості їх адаптації в умовах України, зокрема моделі соціального підприємництва та механізми соціального страхування. У дослідженнях акцентується необхідність пошуку збалансованих фінансових стратегій, здатних забезпечити доступність та якість соціальних послуг в умовах обмежених ресурсів [10].

Таким чином, сучасна наукова думка визнає фінансові інструменти та моделі одним із ключових чинників ефективного функціонування системи соціального обслуговування населення, що потребує подальшого ґрунтового вивчення та удосконалення.

Методика досліджень. У статті мета досягається шляхом використання загальнонаукових методів дослідження та аналізу соціально-економічних процесів. Теоретичною та методологічною основою слугують праці українських і зарубіжних науковців, присвячені питанням фінансового забезпечення соціальної сфери, розвитку моделей соціального обслуговування та підвищення їх ефективності. У процесі дослідження застосовано такі методи:

- ✓ абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків;
- ✓ порівняльний аналіз – для виявлення особливостей використання фінансових інструментів у соціальній сфері України та зарубіжних країн;

- ✓ монографічний метод – для глибокого вивчення наукових джерел і практичного досвіду впровадження моделей соціального обслуговування;
- ✓ графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження;
- ✓ метод наукового узагальнення – для систематизації отриманих результатів і вироблення рекомендацій.

Застосування цих методів дозволило комплексно оцінити сучасний стан фінансових механізмів у системі соціального обслуговування населення України та окреслити напрями їх удосконалення.

Метою статті є дослідження сучасних фінансових інструментів та моделей соціального обслуговування населення в Україні, аналіз їх ефективності та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування цієї системи в умовах сучасних викликів.

Результати досліджень. Система соціального обслуговування населення України нині зазнає суттєвих змін під впливом складних внутрішніх соціально-економічних умов та глобальних трансформаційних процесів. Забезпечення ефективного соціального захисту та підтримки різних верств населення визначено одним із ключових напрямів державної політики, оскільки це безпосередньо впливає на якість життя громадян та сприяє зміцненню соціальної стабільності в країні. В умовах зростаючих викликів особливої значущості набуває дослідження фінансових механізмів та моделей, які застосовуються у соціальній сфері України. Рациональне використання фінансових ресурсів, залучення додаткових інвестицій, активізація державно-приватного партнерства та розширення міжнародної підтримки є запорукою підвищення ефективності та доступності соціальних послуг для населення. Фінансування соціальної сфери є одним із пріоритетних напрямів бюджетної політики України, оскільки забезпечує реалізацію державних соціальних гарантій та підтримку різних категорій населення. На рис. 1 відображено зміну частки соціальних видатків у загальному бюджеті України протягом 2019–2023 рр.



Рис. 1. Динаміка частки соціальних видатків у структурі зведеного бюджету України за 2019–2023 рр.

Примітка. Побудовано та представлено авторами за даними офіційної статистики Міністерства фінансів України (<https://www.mof.gov.ua/uk/>).

Цей показник є важливим індикатором соціальної політики держави, оскільки відображає рівень уваги до соціального забезпечення населення. Аналіз динаміки дозволяє оцінити, наскільки стабільним було фінансування соціальної сфери, чи змінювалися пріоритети уряду, а також, як зовнішні чинники (економічна криза, пандемія, військові дії) вплинули на розподіл бюджетних ресурсів. З даних рис. 1 видно, що цей показник має тенденцію до зростання, що свідчить про підвищену увагу держави до соціального забезпечення:

- 2019–2020 рр. – спостерігається помірне зростання соціальних витрат, що пов'язане з підвищенням мінімальних соціальних гарантій та реформами у сфері соціального забезпечення;
- 2020–2021 рр. – частка соціальних видатків продовжила зростати, через необхідність підтримки населення під час пандемії COVID-19 (збільшення допомог, субсидій, соціальних виплат);
- 2022 р. – незначне уповільнення зростання, що викликане перерозподілом бюджетних коштів у зв'язку з війною та нагальними потребами оборонного сектору;
- 2023 р. – частка соціальних видатків залишається високою, що підтверджує важливість соціальної політики в складних умовах, які переживає країна, та необхідності підтримки населення в кризовий період.

Динаміка частки соціальних видатків у бюджеті України свідчить про поступове збільшення фінансування соціальної сфери, що є критично важливим для забезпечення стабільності в умовах кризових ситуацій. Водночас варто оцінювати ефективність розподілу коштів, щоб фінансування соціальних програм відповідало реальним потребам населення та сприяло економічному розвитку. Динаміка бюджетних видатків у цій сфері дозволяє оцінити зміни у розподілі коштів між ключовими напрямками соціальної політики.

Представлена табл. 1 відображає обсяги видатків зведеного бюджету України за основними галузями соціальної сфери протягом 2019–2023 рр.: житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, духовний та фізичний розвиток, освіта, соціальний захист і соціальне забезпечення.

Табл. 1. Видатки зведеного бюджету України на соціальну сферу за 2019–2023 рр.*

Рік	Житлово-комунальне господарство, млн грн	Охорона здоров'я, млн грн	Духовний та фізичний розвиток, млн грн	Освіта, млн грн	Соціальний захист, соціальне забезпечення, млн грн
2019	27 187,5	102 392,4	24 342,3	177 915,8	285 761,7
2020	30 345,5	115 852,0	28 993,1	210 032,3	309 363,6
2021	34 490,0	128 384,6	31 550,1	238 758,7	321 786,7
2022	32 214,5	175 789,7	31 710,9	252 283,7	346 720,5
2023	56 935,6	204 121,8	43 358,4	312 917,9	367 346,6

Примітка. * Побудовано та представлено авторами за даними офіційної статистики Міністерства фінансів України (<https://www.mof.gov.ua/uk/>).

Дані свідчать про поступове зростання видатків на більшість напрямів соціальної сфери, що зумовлено як соціально-економічними викликами, так і необхідністю посилення державної підтримки населення в умовах війни. Табл. 1 демонструє динаміку видатків зведеного бюджету України на основні напрями соціальної сфери за 2019–2023 рр. Загалом простежується тенденція до збільшення фінансування практично всіх складових соціальної політики, що свідчить про зростання потреб у державній підтримці населення.

✓ Житлово-комунальне господарство зазнало значного зростання фінансування – з 27,2 млрд грн у 2019 р. до 56,9 млрд грн у 2023 р. Це пов'язано як із підвищенням тарифів, так і з необхідністю відновлення інфраструктури в умовах війни.

✓ Охорона здоров'я показала стабільне зростання видатків – з 102,4 млрд грн у 2019 р. до 204,1 млрд грн у 2023 р. Найбільший стрибок припав на 2020–2021 рр. через пандемію COVID-19 та реформу медичної галузі.

✓ Духовний та фізичний розвиток фінансувався з розрахунку на підтримку культурних, спортивних та молодіжних програм. Видатки зросли з 24,3 млрд грн у 2019 р. до 43,3 млрд грн у 2023 р., що свідчить про намагання зберегти ці напрями навіть в умовах воєнного часу.

✓ Освіта стабільно залишається одним із найбільших напрямів фінансування – з 177,9 млрд грн у 2019 р. до 312,9 млрд грн у 2023 р. Це зростання пояснюється як реформами в галузі освіти, так і підвищенням видатків на зарплати педагогів.

✓ Соціальний захист та соціальне забезпечення з року в рік залишається найбільшою статтею витрат, проте зростання відбувається помірними темпами – з 285,8 млрд грн у 2019 р. до 367,3 млрд грн у 2023 р. Це свідчить про значний обсяг вже закладених зобов'язань держави перед громадянами.

Найбільше зростання фінансування у 2019–2023 рр. зафіксовано в галузі охорони здоров'я, освіти та житлово-комунального господарства. Це пояснюється як пандемією, так і війною та супутніми викликами, що потребували додаткових ресурсів на відновлення та підтримку населення. Водночас соціальний захист зберігає стабільно високу частку у видатках бюджету.

Фінансове забезпечення соціального обслуговування в Україні у 2023 р. ґрунтується на поєднанні державних, місцевих, страхових та міжнародних ресурсів. Такий багатоканальний підхід дозволяє забезпечити підтримку найбільш вразливих верств населення, особливо в умовах воєнного стану та економічних викликів. У структурі фінансування ключову роль традиційно відіграють державний та місцеві бюджети, які забезпечують більшість соціальних програм. Водночас зростає значення міжнародної допомоги та благодійних внесків, що компенсують навантаження на бюджет та сприяють реалізації гуманітарних програм.

Попри різноманітність джерел фінансування, головним викликом залишається ефективний розподіл коштів та їх цільове використання. Держава здійснює контроль за використанням бюджетних ресурсів через відповідні

органи, проте потреба у підвищенні прозорості та звітності залишається актуальною.

Серед проблем, які виникають у сфері фінансування соціального обслуговування, можна виокремити нестачу коштів у місцевих бюджетах, нерівномірний розподіл фінансування між регіонами, а також затримки у виплатах соціальної допомоги. Війна та економічні труднощі лише загострили ці питання, змушуючи уряд шукати додаткові резерви.

Для підвищення ефективності фінансування соціальних програм важливим є впровадження сучасних механізмів управління коштами, таких як цифровізація виплат, адресна допомога, а також співпраця з міжнародними партнерами та приватним сектором. Представлена табл. 2 демонструє основні джерела фінансування соціального обслуговування в Україні у 2023 р. та приклади програм, що фінансуються за кожним напрямом.

Табл. 2. Основні джерела фінансування соціального обслуговування в Україні за 2023 р.*

Джерело фінансування	Частка фінансування, %	Приклади програм
Державний бюджет	60	Пенсійне забезпечення, субсидії на оплату житлово-комунальних послуг, допомога малозабезпеченим сім'ям
Місцеві бюджети	15	Фінансування комунальних закладів соціального обслуговування, місцеві програми підтримки населення
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	12	Фінансування Пенсійного фонду України, Фонду соціального страхування
Міжнародна допомога та гранти	10	Програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), гуманітарна допомога від ООН, Червоного Хреста
Благодійні організації та бізнес	3	Проекти корпоративної соціальної відповідальності, діяльність фондів, підтримка громадських ініціатив

*Примітка. * Розраховано та представлено авторами за даними офіційної статистики Міністерства фінансів України (<https://www.mof.gov.ua/uk/>) з урахуванням посилення ролі міжнародної допомоги в умовах війни.*

Табл. 2 демонструє структуру фінансування соціального обслуговування в Україні у 2023 р., яка характеризується багатоканальною системою надходжень. Найбільше фінансове навантаження традиційно припадає на державний бюджет, який забезпечує близько 60 % фінансування. За рахунок цих коштів реалізуються найбільш масштабні соціальні програми – пенсійне забезпечення, субсидії, державна допомога малозабезпеченим верствам населення. На другому місці – місцеві бюджети (15 %), які фінансують регіональні соціальні проекти, утримання комунальних закладів та адресну підтримку громадян на місцях. Значну роль відіграє Єдиний соціальний внесок (12 %), кошти якого

спрямовуються на пенсійну систему та соціальне страхування. Це джерело є стабільним і формує фінансову основу багатьох соціальних гарантій.

Варто відзначити зростання частки міжнародної допомоги та грантів (10 %) у 2023 р., що пояснюється посиленням гуманітарної підтримки України в умовах війни. Ці кошти спрямовуються переважно на допомогу внутрішньо переміщеним особам, реалізацію гуманітарних програм та підтримку вразливих категорій населення. Благодійні організації та бізнес забезпечують близько 3 % фінансування, беручи участь у соціальних проектах через механізми корпоративної соціальної відповідальності та діяльність благодійних фондів.

Таким чином, у 2023 р. фінансування соціального обслуговування в Україні забезпечується як бюджетними джерелами, так і міжнародною та благодійною допомогою. Така структура дозволяє підтримувати соціальні стандарти навіть в умовах кризових викликів та забезпечує адресну допомогу найуразливішим категоріям населення.

Нижче представлено аналіз ефективності використання бюджетних коштів на соціальні послуги в Україні за період 2019–2023 рр. (табл. 3), що включає дані про загальні видатки на соціальні послуги, охоплення населення та середні витрати на одну особу.

Табл. 3. Аналіз ефективності використання бюджетних коштів на соціальні послуги в Україні за 2019–2023 рр.*

Рік	Видатки на соціальні послуги, млрд грн	Охоплення населення, млн осіб	Витрати на 1 особу, грн
2019	117,5	6,5	18 077
2020	125,0	6,7	18 657
2021	111,3	7,1	15 676
2022	150,7	6,8	22 162
2023	163,1	6,6	24 712

*Примітка. *Розраховано та представлено авторами за данимим офіційної статистики Міністерства фінансів України (<https://www.mof.gov.ua/uk/>).*

Аналіз ефективності використання бюджетних коштів на соціальні послуги в Україні за період 2019–2023 рр. дозволяє оцінити динаміку державних видатків у соціальній сфері, ступінь охоплення населення та ефективність витрачання коштів на одного отримувача допомоги. У представлений період спостерігається поступове зростання загального обсягу фінансування соціальних послуг, що пов'язано як із збільшенням потреб населення, так і з ускладненням соціально-економічної ситуації в країні.

Зростання витрат на одну особу свідчить про посилення державної підтримки найбільш уразливих верств населення та потребу в подальшому удосконаленні механізмів розподілу бюджетних коштів.

Найбільш показовими у цьому контексті є такі результати аналізу:

➤ Видатки на соціальні послуги: у 2023 р. загальні видатки становили 163,1 млрд грн, що на 12,4 млрд грн більше, ніж у 2022 р. (150,7 млрд грн), та на 51,8 млрд грн більше, ніж у 2021 р.

➤ Охоплення населення: у 2023 р. внутрішньо переміщені особи отримали допомогу в розмірі 1,9 млн грн; 1,7 млн сімей субсидії на оплату житлово-комунальних послуг; 1,5 млн сімей скористалися пільгами на оплату житлово-комунальних послуг; 0,5 млн осіб з інвалідністю з дитинства та дітей з інвалідністю отримали допомогу, а 270 тис. малозабезпечених сімей отримали підтримку.

➤ Витрати на 1 особу: середні витрати на одну особу зросли з 15 676 грн у 2021 р. до 24 712 грн у 2023 р.

Соціальні послуги в Україні спрямовані на підтримку найбільш уразливих категорій населення, які потребують державної допомоги в умовах складної соціально-економічної ситуації. У 2023 р. фінансування соціальної сфери залишалося одним із пріоритетів державної політики. Основна увага приділялася підтримці внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю та сімей з дітьми.

Представлена табл. 4 відображає розподіл фінансових ресурсів за окремими категоріями населення та видами наданих соціальних послуг, а також рівень забезпечення цих груп допомогою.

Табл. 4. Категорії населення та види соціальних послуг в Україні, 2023 р.*

Категорія населення	Вид послуг	Фінансування, тис. грн	Відсоток забезпечення, %
Внутрішньо переміщені особи (ВПО)	Матеріальна допомога та підтримка, житлові субсидії	57 600 000	85
Малозабезпечені сім'ї	Соціальна допомога, державна підтримка	15 600 000	90
Сім'ї з дітьми	Асистент сім'ї, соціальний супровід	8 500 000	70
Особи з інвалідністю та діти з інвалідністю	Реабілітаційні послуги, матеріальна допомога	1 703 800	58,1
Літні люди та люди з інвалідністю	Надання соціальних послуг за місцем проживання для осіб, які не здатні до самообслуговування	2 800 000	82,8
Сім'ї, що отримують субсидії	Субсидії на оплату житлово-комунальних послуг	12 000 000	95
Сім'ї, які користуються пільгами	Пільги на оплату житлово-комунальних послуг	10 500 000	93

Примітка. Розраховано та представлено авторами за даними офіційної статистики Міністерства фінансів України (<https://www.mof.gov.ua/uk/>).

Аналіз дозволяє оцінити як обсяги фінансування, так і ступінь охоплення соціальною підтримкою у 2023 р. У 2023 р. в Україні соціальні послуги залишалися важливою складовою державної підтримки населення, особливо на тлі продовження воєнних дій та економічних викликів. Табл. 4 демонструє основні категорії громадян, які отримували соціальну допомогу, обсяги фінансування та рівень забезпечення потреб.

Найбільші обсяги фінансування спрямовано на внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – 57,6 млрд грн, що є закономірним через зростання кількості переселенців. При цьому рівень забезпечення становить близько 85 %, що свідчить про суттєву, хоча й не повну, підтримку цієї категорії. На другому місці – малозабезпечені сім'ї, яким було спрямовано 15,6 млрд грн. Рівень забезпечення сягає 90 %, що підтверджує стабільну увагу держави до цієї соціально вразливої групи.

Значний акцент зроблено й на підтримку осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю – фінансування склало понад 1,7 млрд грн, однак рівень забезпечення тут залишається середнім (58,1 %), що вказує на потребу у додатковому ресурсі для цієї категорії. Сім'ї з дітьми отримали підтримку в рамках пілотних програм «Асистент сім'ї» та соціального супроводу, загальний обсяг фінансування оцінено в 8,5 млрд грн, а рівень забезпечення становив близько 70 %. Окремо слід відзначити забезпечення субсидіями та пільгами на оплату житлово-комунальних послуг. Так, 1,7 млн сімей отримали субсидії (12 млрд грн), а 1,5 млн сімей скористалися пільгами (10,5 млрд грн). Рівень забезпечення тут є найвищим – понад 93 %.

Загалом аналіз свідчить про зростання бюджетних видатків на соціальні послуги та прагнення держави підтримати найбільш вразливі верстви населення. Водночас певні категорії, зокрема особи з інвалідністю, потребують додаткової уваги та збільшення обсягів фінансування.

Дослідження зарубіжного досвіду фінансування соціальної сфери дозволяє порівняти моделі організації соціального забезпечення в різних країнах та визначити основні тенденції й підходи до підтримки населення. У більшості розвинених країн соціальні витрати складають значну частку валового внутрішнього продукту, забезпечуючи широкий спектр соціальних послуг та допомоги. Представлена табл. 5 ілюструє відсоток ВВП, який спрямовується на соціальне забезпечення у вибраних країнах, та особливості їхніх моделей фінансування. Це дозволяє оцінити місце України серед інших держав за рівнем соціальної підтримки та зробити висновки щодо можливих напрямів удосконалення національної системи соціального захисту.

Аналізуючи зарубіжний досвід фінансування соціальної сфери, бачимо значні відмінності у підходах та рівні державних витрат серед країн Європи та України. Найвищий відсоток ВВП на соціальне забезпечення демонструють Франція (31,3 %) та Фінляндія (31,2 %), де соціальна політика є одним із ключових напрямів державного фінансування. Високі витрати пов'язані з розвиненими системами соціального захисту, пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та підтримки населення. Австрія (29,7 %) демонструє ефективну модель поєднання державного фінансування з обов'язковим соціальним страхуванням,

що дозволяє забезпечити стійкість соціальної сфери навіть в умовах економічних викликів. Водночас, країни з меншими показниками – Ірландія (12,0 %), Мальта (13,2 %) та Естонія (15,3 %) – орієнтуються на більш адресну підтримку найбільш вразливих верств населення. Їхні моделі відзначаються оптимальністю витрат і впровадженням сучасних цифрових рішень для підвищення ефективності соціальних програм.

Табл. 5. Зарубіжний досвід фінансування соціальної сфери, 2023 р.*

Країна	ВВП на соціальне забезпечення, %	Особливості моделі
Франція	31,3	Високий рівень державних витрат на соціальний захист, фінансування здійснюється через податки та обов'язкові внески роботодавців і працівників.
Фінляндія	31,2	Широка система соціального забезпечення, що фінансується за рахунок податків, з акцентом на рівність та доступність послуг для всіх громадян.
Австрія	29,7	Поєднання державного та приватного фінансування соціальних програм, зокрема через обов'язкове соціальне страхування.
Ірландія	12,0	Порівняно низький рівень витрат на соціальне забезпечення; система орієнтована на підтримку найбільш уразливих верств населення, фінансування здійснюється переважно з податків.
Мальта	13,2	Система соціального забезпечення фінансується через податки та обов'язкові внески, зосереджена на пенсійному забезпеченні та охороні здоров'я.
Естонія	15,3	Фінансування соціальної сфери здійснюється через податки та соціальні внески; акцент на цифровізації та ефективності надання соціальних послуг.
Україна	12,4	У 2023 р. соціальні видатки бюджету становили 791 млрд грн, що дорівнює 12,4 % прогнозованого ВВП. Фінансування спрямоване на підтримку малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення.

Примітка. * Авторське узагальнення за даними Інтернет-видання LB.ua (<https://lb.ua/>).

Україна у 2023 р. витратила на соціальну сферу 12,4 % прогнозованого ВВП, що свідчить про орієнтацію державної політики на підтримку малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій громадян. Попри складну соціально-економічну ситуацію, рівень соціальних видатків України співставний із показниками Ірландії та Мальти.

Загалом, світова практика показує, що ефективне фінансування соціальної сфери базується на стабільних джерелах фінансування, зважених державній політиці та активному залученні страхових і приватних механізмів.

Отже, проведені дослідження дозволили узагальнити сучасний стан фінансових інструментів та моделей соціального обслуговування населення в Україні. Система соціального захисту функціонує в умовах складних соціально-економічних викликів та потребує постійного удосконалення. Основними джерелами фінансування залишаються державний та місцеві бюджети, соціальні фонди та міжнародна допомога, що забезпечує підтримку найуразливіших верств населення.

Аналіз динаміки бюджетних видатків засвідчив поступове зростання фінансування ключових соціальних напрямів, зокрема охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та житлово-комунального господарства. Однак актуальною залишається потреба у підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів та розширенні можливостей державно-приватного партнерства. Загалом, забезпечення стійкого розвитку соціальної сфери вимагає впровадження інноваційних фінансових моделей, розширення джерел фінансування та зміцнення соціальної інфраструктури задля підвищення якості життя населення.

Висновки. У ході дослідження фінансових інструментів та моделей соціального обслуговування населення в Україні встановлено, що соціальна сфера залишається пріоритетним напрямом державної політики, особливо в умовах загострення соціально-економічних викликів та війни. Визначено, що система соціального забезпечення базується на багатоканальному фінансуванні – поєднанні державних, місцевих, страхових, міжнародних і благодійних джерел.

Динаміка бюджетних видатків свідчить про зростання фінансування ключових напрямів соціальної політики, зокрема охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та житлово-комунальної сфери. Найбільші обсяги ресурсів спрямовуються на підтримку малозабезпечених верств населення, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю, проте деякі категорії потребують посилення уваги та додаткового фінансового забезпечення.

Досвід розвинених країн підтверджує ефективність поєднання бюджетного фінансування із залученням соціального страхування та приватних джерел. Для підвищення ефективності соціального обслуговування в Україні доцільно активізувати державно-приватне партнерство, вдосконалити механізми розподілу коштів і розширити цифрові сервіси у сфері соціальної політики.

Отже, подальше вдосконалення фінансових моделей і механізмів соціального обслуговування є запорукою забезпечення доступності та якості соціальних послуг для населення, особливо у складних умовах сучасних викликів.

Література:

1. Пінчук Р. С., Письменна О. П. Правовий захист учасників бойових дій та ветеранів війни. *Актуальні проблеми держави і права*. 2019. № 2. С. 175–183.

2. Мальований М. І., Прокопчук О. Т., Улянич Ю. В. Діджитал-технології у соціальному забезпеченні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2 : Економічні науки. С. 293–300. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-291-29.
3. Прокопчук О. Т., Мальований М. І., Улянич Ю. В. Інновації в системі соціального захисту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2 : Економічні науки. С. 18–28. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-18-28.
4. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т., Жарун О. В., Коротєєв М. А., Максименко С. М. Цифрові рішення та інноваційні підходи в сфері соціального забезпечення. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105, Ч. 2: Економічні науки. С. 63–73. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-63-73.
5. Уланчук В. С., Соколюк С. Ю., Жарун О. В., Коротєєв М. А., Тупчий О. С. Аналіз проблеми безробіття в Україні з аспекту соціально-економічної безпеки. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2: Економічні науки. С. 170–178.
6. Cichon M., Cichon D. Financing of Social Protection for Informal Sector Workers in Asia. *Social Protection for Informal Workers in Asia*. Handayani, Sri Wening, 2016. 452 p.
7. Santeramo F. G. Imperfect information and participation in insurance markets: evidence from Italy, *Agricultural Finance Review*. 2018. №78 (2). P. 193–194. <https://doi.org/10.1108/AFR-06-2017-0053>.
8. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Соціальна реклама в системі суспільних комунікацій. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105. Ч. 2: Економічні науки. С. 220–230. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230.
9. Рівень безробіття в Україні. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>.
10. Чернега І. І., Фротер О. С., Бондаренко Н. В., Бленда Н. О., Бурляй О. Л. Соціальне підприємництво та лідерство в процесі управління соціально-трудовими відносинами. *«Наука і технології сьогодні»*. 2023. № 1 (15). С. 72–84.

References:

1. Pinchuk, R. S., Pysmenna, O. P. (2019). Legal protection of combatants and war veterans. *Actual problems of state and law*, no. 2, pp. 175–183. [in Ukrainian].
2. Malyovanyi, M. I., Prokopchuk, O. T., Ulyanych, Y. V. (2022). Digital technologies in social security. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, issue 100, part 2: economic sciences, pp. 293–298. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-291-298. [in Ukrainian].
3. Prokopchuk, O. T., Malyovanyi, M. I., Ulyanych, Y. V. (2022). Innovations in the system of social protection. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, issue 100, part 2: economic sciences. pp. 18–28. DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-18-28. [in Ukrainian].
4. Sokoliuk, S. Y., Prokopchuk, O. T., Zharun, O. V., Korotieiev, M. A., Maksymenko, S. M. (2024). Digital solutions and innovative approaches in the field of

social security. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, issue 105, part 2: economic sciences, pp. 63–73. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-63-73. [in Ukrainian].

5. Ulanichuk, V. S., Sokolyuk, S. Yu., Zharun, O. V., Koroteev, M. A., Tupchii, O. S. (2022). Analysis of the problem of unemployment in Ukraine from the aspect of social and economic security. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, issue 100, part 2: economic sciences, pp. 170–178. [in Ukrainian].

6. Cichon, M., Cichon. D. (2016). Financing of Social Protection for Informal Sector Workers in Asia. *Social Protection for Informal Workers in Asia*. Handayani, Sri Wening. 425 p.

7. Santeramo, F. G. (2018). Imperfect information and participation in insurance markets: evidence from Italy, *Agricultural Finance Review*, no. 78 (2), pp. 193–194. <https://doi.org/10.1108/AFR-06-2017-0053>.

8. Prokopchuk, O. T., Sokoliuk, S. Y. (2024). Social advertising in the system of public communications. *Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, issue 105, part 2: economic sciences, pp. 220–230. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-220-230. [in Ukrainian].

9. Unemployment rate in Ukraine. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>. [in Ukrainian].

10. Chernega, I. I., Frother, O. S., Bondarenko, N. V., Blenda, N. O., Burlyai, O. L. (2023). Social entrepreneurship and leadership in the process of managing social and labor relations. "Science and technology today", no. 1 (15), pp. 72–84. [in Ukrainian].

Annotation

Prokopchuk O. T., Sokoliuk S. Yu., Bondarenko N. V., Ulyanych, Yu. V. Financial Instruments and Models of Social Services in Ukraine

Ukraine's current social service system is undergoing a transformation driven by both internal socio-economic challenges and external factors of globalization. Ensuring an adequate level of social protection is one of the priorities of state policy, as it directly affects the quality of life and social stability in society. In this regard, the study of financial instruments and models used in the field of social services is of particular relevance. Effective financing of social programs, search for innovative approaches to attracting resources, and development of public-private partnerships all form the basis for building a modern and sustainable social infrastructure.

In the face of growing challenges, the study of financial mechanisms and models used in the social sector of Ukraine is of particular importance. Rational use of financial resources, attraction of additional investments, intensification of public-private partnerships and expansion of international support are the key to improving the efficiency and accessibility of social services for the population. In 2023, Ukraine spent 12.4 % of its projected GDP on the social sector, which indicates that the state policy is focused on supporting low-income families, people with disabilities, internally displaced persons, and other categories of citizens. Global practice shows that effective financing of the social sphere is based on stable sources of funding, sound public policy and active involvement of insurance and private mechanisms.

The study of financial instruments and models of social services in Ukraine shows that the social sphere remains a priority area of state policy, especially in the context of aggravating socio-economic challenges and war. It is determined that the social security system is based on multi-channel financing – a combination of state, local, insurance, international and charitable sources. The dynamics of budget expenditures indicates an increase in funding for key areas of social policy, including health care, education, social protection, and housing and communal services. Most resources are directed to support low-income groups, internally displaced persons, and persons with disabilities, but some categories require increased attention and additional financial support. The experience of developed countries confirms the effectiveness of combining budget financing with social insurance and private sources. To improve the effectiveness of social services in Ukraine, it is advisable to intensify public-private partnerships, improve the mechanisms for allocating funds, and expand digital services in the field of social policy.

Thus, further improvement of financial models and mechanisms of social services is the key to ensuring the accessibility and quality of social services for the population, especially in the difficult conditions of modern challenges.

Key words: social services, financial instruments, budget financing, social services, social protection, social policy, financing models, social guarantees

УДК: 637.1:664.68

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-304-314

ВИКОРИСТАННЯ ФЕРМЕНТОВАНИХ ПРОДУКТІВ У СУЧАСНОМУ РЕСТОРАННОМУ МЕНЮ: ТОВАРОЗНАВЧИЙ АСПЕКТ

С. В. ТИМЧУК, кандидат економічних наук
Уманський національний університет

Стаття розглядає використання ферментованих продуктів у сучасному ресторанному меню, з акцентом на товарознавчий аспект їх застосування. Окрема увага приділяється аналізу основних видів ферментованих продуктів, їх товарознавчим характеристикам та впливу на органолептичні властивості страв. Стаття висвітлює ключові аспекти зберігання, транспортування та технологічного використання ферментованих продуктів у ресторанному бізнесі. Зокрема, акцентується увага на важливості ферментації для підвищення харчової цінності продуктів і їх безпеки для споживачів.

Ключові слова: товарознавство, ферментація, ферментаційна кухня, ресторанне меню, харчова цінність, технологія використання.

Постановка проблеми. Сучасна ресторанна індустрія перебуває у постійному пошуку нових підходів до формування конкурентоспроможного меню, яке б відповідало трендам здорового харчування, гастрономічних інновацій і споживчих уподобань. Одним із перспективних напрямів розвитку ресторанного бізнесу є використання ферментованих продуктів, що поєднують

високу харчову цінність, унікальні органолептичні характеристики та позитивний вплив на здоров'я людини.

Ферментовані продукти, такі як кимчі, місо, темпе, квашені овочі, ферментовані напої та інші, мають давню історію використання в кулінарії різних народів світу. Вони привертають увагу не лише завдяки своєму смаковому профілю, а й через корисні властивості, зокрема пробіотичний ефект, здатність покращувати травлення та підтримувати імунітет. У зв'язку з цим зростає зацікавленість ресторанів у впровадженні таких інгредієнтів до своїх страв, що потребує глибокого дослідження їх товарознавчих характеристик, методів зберігання та кулінарної обробки.

Попри популяризацію ферментованих продуктів у закордонній гастрономії, їх використання у ресторанному секторі України досі є обмеженим. Це зумовлено недостатньою обізнаністю щодо технологічних аспектів їх застосування, відсутністю чітких стандартів якості та труднощами у збереженні стабільних органолептичних показників під час приготування страв. Тому актуальним є вивчення товарознавчих властивостей ферментованих продуктів і їх впливу на формування ресторанного меню, що дозволить оптимізувати процеси закупівлі, зберігання та кулінарної обробки цих продуктів.

Виходячи з викладеного, постає необхідність дослідження ролі ферментованих продуктів у сучасному ресторанному меню, визначення їхніх якісних характеристик, технологічних особливостей та можливостей розширення їх застосування в закладах ресторанного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом зростає інтерес до використання ферментованих продуктів у ресторанному бізнесі, що зумовлено їхніми унікальними органолептичними характеристиками, високою харчовою цінністю та користю для здоров'я. У роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників розглядаються різні аспекти впровадження ферментаційних технологій у ресторанному господарстві, що дозволяє оцінити сучасні тенденції та перспективи їхнього розвитку.

Значну увагу в сучасних наукових публікаціях приділено впливу ферментованих продуктів на здоров'я людини. Наприклад, у дослідженні Роксани Ессані аналізується порівняння дієт із низьким глікемічним індексом і низьковуглеводних дієт, що є важливим у контексті споживчих вподобань до ферментованих продуктів як частини здорового харчування [1]. Окремий напрям досліджень стосується впровадження новітніх технологій у ресторанному бізнесі, зокрема з точки зору оптимізації виробничих процесів і розширення асортименту страв. Так, Давидова О. Ю. та Сисоєва С. І. розглядають сучасні технологічні інновації та тренди, які можуть сприяти ефективному використанню ферментованих продуктів у ресторанному меню [2].

Науковці також досліджують можливості створення нових продуктів на основі ферментації, які мають підвищену харчову цінність та функціональні властивості. Наприклад, Ткаченко Н. А. та співавтори аналізують перспективи виробництва комбінованих продуктів зі збалансованим хімічним складом для військовослужбовців, що свідчить про розширення сфер використання ферментації [3].

Ефективність логістичних і товарознавчих процесів у ресторанному бізнесі є ще одним важливим аспектом, який досліджується у контексті забезпечення високої якості ферментованих продуктів. У роботі Нещадима Л., Тимчук С. та Поворознюка І. розглядаються стратегії оптимізації ланцюга постачання у готельно-ресторанній сфері, що є важливим для впровадження ферментованих продуктів у меню закладів [4]. Важливими є також дослідження інноваційних технологій харчових виробництв, що сприяють підвищенню якості та безпечності ферментованих продуктів. У монографії Берника І. М. та співавторів висвітлюються ключові аспекти технологічного розвитку галузі [5], а Соломон А. М. аналізує нові підходи до виробництва кисломолочних продуктів з пробіотичними властивостями [6].

Окрім молочних продуктів, активний розвиток отримує і виробництво ферментованих м'ясних виробів, що розглядається у дослідженні Крижак Л., Семко Т. та Іваніщевої О. Вчені оцінюють можливості застосування різних штамів пробіотиків для поліпшення якості таких продуктів [7]. Аналізуючи споживчі переваги, дослідники також звертають увагу на тенденції вибору збалансованого харчування серед клієнтів закладів ресторанного господарства. Дослідження Тарасюк Г. М. та Чагайди А. О. підтверджує зростання попиту на корисні та функціональні продукти, серед яких важливе місце займають ферментовані продукти [8].

Таким чином, останні наукові публікації охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із використанням ферментованих продуктів у ресторанному бізнесі, включаючи технологічні, товарознавчі, логістичні та споживчі аспекти, що створює основу для подальших досліджень та практичного застосування у галузі.

Метою статті є дослідження особливостей використання ферментованих продуктів у сучасному ресторанному меню з позиції товарознавчого аналізу, визначення їхніх якісних характеристик, харчової цінності та впливу на органолептичні властивості страв. Особливу увагу приділено вивченню технологічних аспектів застосування ферментованих інгредієнтів у ресторанному господарстві, їхніх переваг та викликів під час зберігання, обробки та подачі, а також перспектив розширення їхнього використання в інноваційних гастрономічних концепціях.

Методика досліджень. Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження був комплексний підхід до аналізу товарознавчих характеристик ферментованих продуктів та їх використання в сучасному ресторанному меню. У процесі роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та систематизація інформації з наукових джерел, нормативної документації та практичного досвіду ресторанного бізнесу. Також здійснювався порівняльний аналіз використання ферментованих інгредієнтів у ресторанній індустрії різних країн з метою виявлення перспектив їхнього застосування в українських закладах харчування.

Результати досліджень. У ресторанному господарстві широко використовуються різні види ферментованих продуктів, які надають стравам унікальні смакові, ароматичні та текстурні характеристики [5]. До них належать

ферментовані овочі та фрукти, серед яких особливо популярними є квашена капуста, кімчі, квашені огірки, морква, буряк, а також солоні лимони, що часто використовуються в марокканській кухні. Значну роль у гастрономії відіграють ферментовані соуси, пасти та приправи, зокрема соєвий соус, місо, темпе, гочуджан і рибний соус, що є невід'ємними елементами азійських страв.

Серед ферментованих молочних продуктів особливе місце займають йогурт, кефір, айран, кумис і сири з благородною цвіллю, такі як рокфор, горгонзола та камамбер [6]. У ресторанному меню також широко представлені ферментовані м'ясні продукти, зокрема салямі, чорізо, пастроми та ндуя – італійська гостра ковбаса [7]. Ферментовані хлібобулочні вироби, такі як заквашений хліб або традиційні бельгійські й сицилійські вафлі, відзначаються особливими текстурними та смаковими властивостями.

Ферментовані напої, серед яких комбуча, квас, sake, вино, пиво та сидр, також займають важливе місце у ресторанному бізнесі, доповнюючи смакові поєднання страв. Окремої уваги заслуговують ферментовані бобові та зернові продукти, до яких належать натто – японські ферментовані соєві боби, а також корейська соєва паста доенджан.

У сучасних ресторанах ферментовані продукти використовують не лише для надання стравам насиченого смаку уамі, а й для покращення травлення гостей, створення автентичних етнічних страв, а також експериментів у гастрономічних концепціях, зокрема у форматах фін-дайнінгу, ф'южну та ферментаційної кухні [2]. Ферментовані продукти мають унікальні товарознавчі характеристики, які визначають їхню придатність для використання в ресторанному меню. Основними з них є органолептичні, фізико-хімічні, мікробіологічні та технологічні властивості [4].

Органолептичні характеристики включають смак, аромат, текстуру і зовнішній вигляд. Завдяки процесу ферментації продукти набувають насиченого смаку, складних ароматичних ноток і приємної текстури. Наприклад, кімчі має гострий, пікантний смак з характерною кислинкою, тоді як місо відзначається глибокими горіховими та солоними відтінками. Фізико-хімічні властивості (кислотність (pH), вміст вологи, рівень солоності та активність ферментів) відіграють важливу роль у збереженні якості продукту. Знижений рівень pH забезпечує природне консервування і тривалий термін зберігання, що особливо важливо для ресторанного господарства. Мікробіологічні характеристики пов'язані з наявністю корисних бактерій і дріжджів, які беруть участь у ферментації. Такі продукти, як йогурт, кефір чи комбуча, містять пробіотичні культури, що позитивно впливають на здоров'я споживачів. Водночас важливо контролювати мікробіологічну чистоту продуктів, щоб уникнути небажаного розмноження патогенних мікроорганізмів [5].

Технологічні особливості визначають можливості використання ферментованих продуктів у кулінарії. Вони включають стабільність при термічній обробці, сумісність з іншими інгредієнтами та вимоги до зберігання. Деякі продукти, наприклад соєвий соус або рибний соус, зберігають свої властивості навіть при високих температурах, тоді як пробіотичні напої або місо-паста краще зберігають користь при мінімальному нагріванні.

Ці товарознавчі характеристики є ключовими для правильного вибору, зберігання та використання ферментованих продуктів у ресторанному меню, що дозволяє підвищити якість страв, оптимізувати технологічні процеси та відповідати сучасним гастрономічним трендам [2, 4, 5].

Процес ферментації значною мірою впливає на харчову цінність, органолептичні властивості та безпечність продуктів. Ферментація може підвищувати харчову цінність продуктів, зокрема за рахунок поліпшення засвоюваності поживних речовин. Під час ферментації мікроорганізми розщеплюють складні компоненти, такі як білки, жири та вуглеводи, роблячи їх більш доступними для організму. Наприклад, ферментовані молочні продукти, такі як йогурт або кефір, мають високий вміст кальцію, вітамінів групи В, а також пробіотичних культур, які сприяють покращенню мікрофлори кишківника. Крім того, ферментація може знижувати рівень антиживильних сполук, таких як фітати та оксалати, що містяться в бобових і зернових культурах, полегшуючи їх засвоєння [6, 8].

Ферментація має великий вплив на смакові та ароматичні характеристики продуктів. Мікроорганізми, що беруть участь у процесі ферментації, створюють складні смакові сполуки, що забезпечують унікальні органолептичні властивості. Так, ферментовані овочі, як квашена капуста або кімчі, набувають виразної кислинки, яка може бути як м'якою, так і гострою, залежно від тривалості ферментації. Ферментація також змінює текстуру продукту, роблячи його більш м'яким або хрустким в залежності від типу обробки. Для молочних продуктів це означає більш ніжну текстуру й кремовість, а для м'ясних продуктів – більш інтенсивний смак.

Процес ферментації сприяє збереженню та покращенню безпечності продуктів. Бактерії та інші мікроорганізми, які беруть участь у ферментації, створюють кислоти та інші антибактеріальні речовини, що допомагають захищати продукт від патогенних мікроорганізмів. Наприклад, квашена капуста або соління мають тривалий термін зберігання завдяки утворенню молочної кислоти, що перешкоджає розвитку шкідливих бактерій. Однак важливо контролювати умови ферментації, оскільки недотримання температурного режиму або недостатня тривалість ферментації можуть призвести до небажаного розвитку патогенів або зниження якості продукту [5, 6].

Загалом, ферментація не тільки покращує харчову цінність і органолептичні властивості продуктів, але й підвищує їхню безпеку, роблячи продукти більш стійкими до псування та надаючи їм корисні біологічні властивості.

Технологічні особливості зберігання, транспортування та використання ферментованих продуктів у ресторанному бізнесі мають важливе значення для збереження їхніх корисних властивостей, смакових якостей і безпеки. Ферментовані продукти зазвичай потребують зберігання при певних температурах для підтримання їхніх корисних і органолептичних властивостей. Наприклад, молочні ферментовані продукти (йогурт, кефір) мають зберігатися в холодильнику при температурі від 2 до 6°C для запобігання розвитку патогенних мікроорганізмів і збереження пробіотичних культур [7]. Продукти, що мають високий вміст солі або кислоти (квашена капуста, кімчі), можуть зберігатися при

помірних температурах, але також краще тримати їх у прохолодному середовищі, щоб уникнути надмірної активності мікроорганізмів, яка може змінити смак або текстуру. Важливу роль у зберіганні ферментованих продуктів грає герметична упаковка, що запобігає проникненню повітря та мікроорганізмів. Наприклад, при зберіганні квашених овочів або солінь часто використовуються банки з герметично закритими кришками, що дозволяє підтримувати потрібний рівень кислоти та запобігати зростанню патогенів.

Транспортування ферментованих продуктів має відбуватися з урахуванням температурних вимог. Наприклад, для молочних продуктів необхідно забезпечити постійну прохолоду, а для інших продуктів – відсутність екстремальних температурних коливань. Вони мають бути перевезені в холодильних або ізольованих контейнерах, що підтримують відповідну температуру, особливо якщо мова йде про великі відстані чи доставку на тривалий час. Для запобігання витоку рідин або зміни консистенції продукту упаковка має бути міцною та герметичною. Це особливо важливо для продуктів, таких як соєвий соус, рибний соус або ферментовані пасти, які мають рідку консистенцію або підвищену кислотність [5, 8].

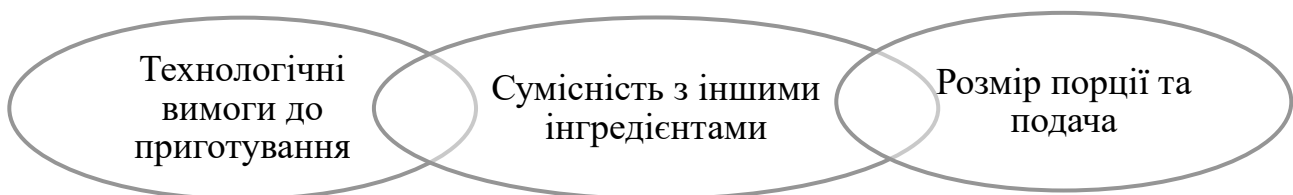


Рис. 1. Особливості використання ферментованих продуктів у ресторанному бізнесі [6, 7]

При використанні ферментованих продуктів у ресторанах важливо враховувати їх специфіку під час термічної обробки. Наприклад, деякі ферментовані продукти (йогурт, кефір, м'ясо) можуть втрачати свої корисні властивості при високих температурах, тому їх часто додають до страв в кінці приготування або використовують для заправок і соусів. Водночас ферментовані овочі, такі як квашена капуста, можуть бути відмінною основою для гарячих страв, не втрачаючи при цьому своїх смакових властивостей. Ферментовані продукти можуть активно взаємодіяти з іншими компонентами страв. Наприклад, кисломолочні продукти можуть взаємодіяти з кислими або солоними інгредієнтами, що надає стравам особливий смак, тому потрібно враховувати ці характеристики при складанні меню. Окрім того, ферментовані продукти часто використовуються в якості добавок до основних страв для підвищення смакових ноток умам [6].

Оскільки ферментовані продукти часто мають інтенсивний смак, вони можуть подаватися в малих порціях або використовуватися як доповнення до інших страв, щоб не перебивати загальний смаковий профіль. Продукти, такі як м'ясо-паста або темпе, можуть бути додані до супів або соусів, в той час як квашені овочі або солоні лимони можуть служити гарніром. Загалом, правильне зберігання, транспортування та використання ферментованих продуктів у

ресторанному бізнесі допомагає зберегти їх високу якість, смакові властивості і користь, що є важливими для задоволення потреб клієнтів і забезпечення безпеки харчування.

Використання ферментованих продуктів у сучасному ресторанному меню повністю відповідає гастрономічним трендам і споживчим уподобанням завдяки їхнім корисним властивостям, унікальним смаковим характеристикам та екологічності. По-перше, ферментовані продукти відповідають тренду здорового харчування. Сучасні споживачі віддають перевагу натуральним та функціональним продуктам, багатим на пробіотики, вітаміни та корисні ферменти. Включення таких продуктів, як кефір, кімчі, місо або комбуча, у ресторанне меню дозволяє задовольнити попит на їжу, що покращує травлення та імунітет [1]. По-друге, тренд на етнічну та автентичну кухню також сприяє популярності ферментованих продуктів. Глобалізація гастрономії привела до зростання інтересу до традиційних страв з використанням ферментації, таких як японське натто, корейське кімчі чи французькі сири з пліснявою [2]. Ресторани активно використовують ці продукти для створення оригінальних смакових поєднань [3]. По-третє, ферментовані продукти відповідають концепції сталого споживання. Завдяки природному процесу ферментації, продукти мають довший термін зберігання, що допомагає зменшити харчові відходи та сприяє екологічній відповідальності ресторанного бізнесу [4]. По-четверте, ферментація відіграє важливу роль у гастрономічних експериментах та інноваційних підходах. У сфері fine dining та ферментаційної кухні шеф-кухарі експериментують зі смаками, текстурами та процесами дозрівання, створюючи унікальні авторські страви [5].

Таким чином, використання ферментованих продуктів у ресторанному бізнесі не лише відповідає сучасним гастрономічним трендам, а й дозволяє задовольнити попит споживачів на здорову, автентичну, екологічну та інноваційну кухню [6].

Табл. 1. Переваги та можливі ризики використання ферментованих продуктів у ресторанному меню [6–8]

Переваги	Недоліки
Покращення органолептичних властивостей страв	Потенційні харчові небезпеки
Висока харчова цінність	Індивідуальна непереносимість та алергічні реакції
Відповідність гастрономічним трендам	Нестабільність якості та смаку
Подовжений термін зберігання	Необхідність спеціальних умов зберігання
Екологічність та економічна вигода	Смакові уподобання клієнтів

Використання ферментованих продуктів у ресторанному меню має низку переваг, серед яких особливо важливими є їхня харчова цінність, органолептичні

властивості та технологічні можливості. Завдяки процесу ферментації продукти збагачуються пробіотиками, вітамінами та корисними ферментами, що позитивно впливає на травлення та загальний стан здоров'я споживачів. Крім того, такі продукти мають виражений смак уамі, що дозволяє створювати більш насичені та складні гастрономічні композиції. Їхнє використання сприяє розвитку етнічної та авторської кухні, оскільки багато традиційних страв базуються саме на ферментованих інгредієнтах, таких як місо, кімчі чи квашена капуста. Ще однією перевагою є довший термін зберігання порівняно зі свіжими продуктами, що допомагає зменшити харчові відходи та підвищити економічну ефективність закладу [6]. Наприклад, ферментовані молюски мають глибокі, інтенсивні смаки з нотками уамі, що робить їх відмінним інгредієнтом для створення оригінальних і складних страв [8].

Водночас, застосування ферментованих продуктів у ресторанному бізнесі пов'язане з певними ризиками. Основною загрозою є необхідність дотримання санітарно-гігієнічних норм та контролю процесу ферментації, оскільки неправильні умови зберігання або перевищення строків придатності можуть спричинити розвиток небезпечних мікроорганізмів [1]. Також існує ризик алергічних реакцій або індивідуальної непереносимості ферментованих продуктів серед деяких споживачів [2]. Крім того, смакові особливості таких інгредієнтів є досить специфічними, що може обмежити їхню популярність серед гостей ресторану [13]. Враховуючи ці аспекти, ресторанний бізнес повинен ретельно контролювати якість ферментованих продуктів, враховувати особливості їх зберігання та правильно інтегрувати їх у меню для максимального розкриття гастрономічного потенціалу.

Світові практики використання ферментованих продуктів у ресторанах відкривають широкі можливості для їх адаптації в Україні, враховуючи зростаючий інтерес до здорового харчування, етнічної кухні та гастрономічних експериментів. Однією з найбільш поширених практик є використання корейських ферментованих продуктів, зокрема кімчі, яке стало популярним у ресторанах по всьому світу. В Україні його можна адаптувати, використовуючи локальні овочі та спеції, що дозволить створити унікальні варіації традиційних страв. Аналогічним прикладом є японське місо, яке широко використовується в супах, соусах та маринадах і може бути інтегроване у сучасні українські ресторанні концепції.

Європейський досвід також демонструє успішні практики застосування ферментації. Наприклад, у Скандинавії популярною є нова нордична кухня, де ферментація використовується для консервації продуктів та збагачення смакових відтінків страв. Українські ресторани можуть перейняти цей підхід, експериментуючи з ферментованими грибами, ягодами, квашеними овочами та молочними продуктами, які вже мають глибокі традиції в українській кулінарії.

Ще одним перспективним напрямком є ферментаційна кухня *fine dining*, яку розвивають такі відомі ресторани, як Noma в Данії. Вони використовують власні лабораторії ферментації для створення унікальних інгредієнтів, таких як ферментовані соуси, пасти, чайні настої або навіть напої. В Україні ця практика може бути застосована у закладах авторської кухні, які прагнуть пропонувати

інноваційні гастрономічні рішення. Окремо варто зазначити практику використання ферментованих напоїв, зокрема комбучі, яка набуває популярності в США та Європі. Українські ресторани можуть розширити меню безалкогольних напоїв, пропонуючи локальні варіації комбучі, квасу або ферментованих чаїв, що відповідає сучасному тренду на здорове харчування.

Таким чином, адаптація світових практик ферментації в українських ресторанах може включати як традиційні техніки, що мають місцеві аналоги, так і сучасні гастрономічні експерименти, спрямовані на створення унікального ресторанного досвіду.

Використання ферментованих продуктів у ресторанному господарстві України регулюється низкою нормативно-правових актів, які забезпечують безпечність та якість харчової продукції. Основним документом, що визначає правила роботи закладів ресторанного господарства, є «Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства», затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24 липня 2002 року № 219. Ці правила встановлюють вимоги до організації виробництва та обігу харчових продуктів, включаючи ферментовані продукти, зокрема щодо дотримання санітарно-гігієнічних норм, умов зберігання, транспортування та реалізації продукції. Вони також регламентують порядок контролю якості та безпечності харчових продуктів, що є критично важливим при використанні ферментованих продуктів, оскільки процес ферментації вимагає суворого дотримання технологічних параметрів.

Важливим аспектом є впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів, відомої як НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка допомагає ідентифікувати, оцінювати та контролювати потенційні небезпеки в процесі виробництва та обігу харчових продуктів. Використання ферментованих продуктів у меню ресторанів вимагає особливої уваги до критичних контрольних точок, щоб забезпечити їх безпечність та відповідність встановленим стандартам якості [2]. Світові гастрономічні тренди також сприяють інтеграції авторської ферментації у ресторанний бізнес. В Україні вже з'являються ресторани, які використовують власні технології ферментації для створення унікальних соусів, паст, напоїв та навіть десертів. Популяризація цієї практики дозволить ресторанам розширити межі кулінарного мистецтва та залучити нову аудиторію гурманів.

Висновки. Використання ферментованих продуктів у сучасному ресторанному меню має значний потенціал завдяки їхнім унікальним органолептичним характеристикам, корисним властивостям і відповідності сучасним гастрономічним трендам. Аналіз товарознавчих аспектів свідчить про важливість дотримання технологічних вимог зберігання та використання таких продуктів для забезпечення їхньої якості та безпечності. Перспективи їхнього впровадження в ресторанну індустрію України охоплюють відродження локальних традицій, адаптацію світових практик і розвиток авторської ферментації, що сприятиме розширенню асортименту закладів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та формуванню нової гастрономічної культури.

Література:

1. Roxana Ehsani Low-Glycemic Diet vs. Low-Carb Diet: Which Is Healthier URL: <https://www.eatingwell.com/low-glycemic-diet-vs-low-carb-diet-which-ishealthier-8559250>. (дата звернення 20.04.2024).
2. Давидова О. Ю., Сисосєва С. І. Новітні технології та тренди ресторанного бізнесу. *Journal of management, economics and technology*. № 1. Харків: ДБТУ, 2024. С. 58–67.
3. Ткаченко, Н. А., Ізбаш, Є. О., Копійко, А. В., & Рамазашвілі, Г. Р. Нові комбіновані продукти з радіопротекторними властивостями і збалансованим хімічним складом для військовослужбовців: перспективи виробництва. *Scientific Works*. 2018. № 81(2). <https://doi.org/10.15673/swonaft.v81i2.906>.
4. Нещадим Л., Тимчук С., Поворознюк І. Ефективність ланцюга постачання в готельно-ресторанній галузі: оптимізація товарознавчих процесів та вплив на стратегії управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-22>.
5. Берник І. М., Новгородська Н. В., Соломон А. М., Овсієнко С. М., Бондар М. М. Інноваційні технології харчових виробництв: монографія. Вінниця: Видавець ФОП Кушнір Ю. В., 2022. 300 с.
6. Соломон А. М. Нові аспекти виробництва кисломолочних продуктів з пробіотичними властивостями. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Серія: Харчові технології. 2022. Т. 24. № 98. С. 50–56.
7. Крижак Л., Семко Т., Іваніщева О. Дослідження особливостей використання штамів пробіотиків у технології виробництва ферментованих м'ясних продуктів. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2023. №13(1). <https://doi.org/10.31388/sbtsatu.v13i1.370>.
8. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. Тенденції вибору збалансованого харчування споживачами послуг індустрії гостинності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 26–38. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-26-38](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-26-38).

References:

1. Ehsani, R. Low-Glycemic Diet vs. Low-Carb Diet: Which Is Healthier? *Eating Well*. URL: <https://www.eatingwell.com/low-glycemic-diet-vs-low-carb-diet-which-ishealthier-8559250>. (Accessed April 25, 2025).
2. Davydova, O. Yu., Sysoieva, S. I. (2024). Innovative technologies and trends in the restaurant business. *Journal of Management, Economics and Technology*, no. 1, pp. 58–67. [in Ukrainian].
3. Tkachenko, N. A., Izbash, Ye. O., Kopyiko, A. V., Ramazashvili, H. R. (2018). New combined products with radioprotective properties and balanced chemical composition for military personnel: production prospects. *Scientific Works*, no. 81(2). <https://doi.org/10.15673/swonaft.v81i2.906>. [in Ukrainian].
4. Neshchadym, L. Tymchuk, S., Povorozniuk, I. (2024). Efficiency of the supply chain in the hotel and restaurant industry: optimization of commodity processes and impact on management strategies. *Economics and Society*, no. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-22>. [in Ukrainian].

5. Bernyk, I. M., Novhorodska, N. V., Solomon, A. M., Ovsiyenko, S. M., Bondar, M. M. (2022). *Innovative technologies of food production: Monograph*. Vinnytsia: Publisher FOP Kushnir Yu. V., 300 p. [in Ukrainian].
6. Solomon, A. M. (2022). New aspects of the production of fermented dairy products with probiotic properties. *Scientific Bulletin of S. Z. Gzhytskyi LNUVM and BT. Series: Food Technologies*, no. 24(98), pp. 50–56. [in Ukrainian].
7. Kryzhak, L., Semko, T., & Ivanishcheva, O. (2023). Research on the peculiarities of using probiotic strains in the technology of fermented meat products. *Scientific Bulletin of Tavria State Agrotechnological University*, no. 13(1). <https://doi.org/10.31388/sbtsatu.v13i1.370>. [in Ukrainian].
8. Tarasiuk, H. M., Chahaida, A. O. (2024). Trends in consumer choice of balanced nutrition in the hospitality industry. *Economics, Management and Administration*, no. 1(107), pp. 26–38. [https://doi.org/10.26642/jen-2024-1\(107\)-26-38](https://doi.org/10.26642/jen-2024-1(107)-26-38). [in Ukrainian].

Annotation

Tymchuk S.

The use of fermented products in the modern restaurant menu: merchandising aspect

The article examines the role of fermented products in the modern restaurant menu from a merchandising perspective. It highlights the growing significance of fermentation in the restaurant industry, considering its impact on food quality, taste enhancement, and nutritional benefits. Fermentation is an age-old culinary technique that has gained renewed interest due to its ability to improve the organoleptic characteristics of food while also extending shelf life and increasing the bioavailability of nutrients. The study explores the classification of fermented products widely used in restaurant businesses, including dairy-based, vegetable-based, grain-based, and meat-based products. Special attention is given to the role of fermented sauces, pastes, and beverages in diversifying restaurant menus and enhancing the umami taste profile. The analysis covers traditional and innovative approaches to the application of fermented ingredients, reflecting global trends and best practices in gastronomy.

A significant part of the research focuses on the merchandising aspects of fermented products, including supply chain management, storage requirements, and quality control measures. The article emphasizes the importance of maintaining standardized production and storage conditions to ensure food safety and consistent product quality. The economic viability of integrating fermented products into restaurant operations is also discussed, highlighting cost optimization and sustainability considerations.

In conclusion, the research underscores the potential of fermented products as a key element in the evolution of contemporary restaurant menus. Their application not only enhances taste and texture but also aligns with the increasing consumer preference for natural, minimally processed, and functional foods. By implementing effective merchandising strategies and adhering to best practices in food handling, restaurants can successfully integrate fermented products into their culinary offerings, ensuring both customer satisfaction and business growth.

Key words: merchandising, fermentation, fermentation cuisine, restaurant menu, nutritional value, usage technology

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ

О. В. ПОНОМАРЕНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Досліджено зарубіжний досвід розвитку страхового ринку на прикладі Південної Кореї і обґрунтовано можливості його адаптації до вітчизняних умов. Проаналізовано ключові структурні характеристики, рівень проникнення страхування, роль державної політики, технологічні трансформації та споживчі тенденції у страховому секторі Південної Кореї. Особливу увагу приділено механізмам цифровізації, впровадженню InsurTech, інструментам державного регулювання і відповідям галузі на демографічні та економічні виклики. Здійснено порівняльну характеристику страхових ринків України і Південної Кореї, визначено пріоритетні напрями для імплементації ефективних рішень.

Ключові слова: страхування, страховий ринок, Південна Корея, Україна, InsurTech, цифрова трансформація, регуляторна політика, фінансова стійкість, демографічні виклики, страхова культура.

Постановка проблеми. За сучасних умов вітчизняний страховий ринок стикається з серйозним тиском, викликаним повномасштабною війною, економічною нестабільністю, значними ризиками втрати майна та бізнесу, а також демографічною кризою та посиленням невизначеності серед населення та підприємців. У такому складному середовищі критично важливими стають ефективність, гнучкість та надійність страхових послуг, здатних надати необхідний рівень захисту та підтримати економіку країни. У той же час міжнародний досвід демонструє, що застосування інноваційних технологій, таких як цифрові платформи, штучний інтелект, блокчейн та InsurTech, може значно покращити стійкість страхового ринку навіть за умов кризових явищ. Південна Корея, яка має позитивний досвід цифрової трансформації страхової галузі, може бути ефективним прикладом для України, оскільки корейський страховий сектор продемонстрував високу адаптивність до економічних викликів, швидку реакцію на потреби клієнтів та ефективне державне регулювання, що сприяло зростанню довіри населення до страхових послуг. Результати такого дослідження допоможуть розробити рекомендації щодо використання передових світових практик для стабілізації та подальшого розвитку українського страхового ринку в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження демонструють дедалі більший інтерес до трансформації страхування в умовах

цифрової епохи та глобальних загроз. Аналітичні огляди від Swiss Re Institute, S&P Global, Statista [1–3] акцентують увагу на ключовій ролі InsurTech як важеля для збільшення продуктивності, індивідуалізації та покращення доступу до страхових продуктів. У дослідженнях південнокорейських експертів J. Lee, H. Kim, Ahn J., Park S. [4, 5] розглядається вплив технологічних інновацій на фінансові показники страхових компаній та зміни у споживацькій поведінці. Міжнародні аналітичні центри підкреслюють необхідність гнучкого регулювання, зокрема, застосування регуляторних пісочниць, що дозволяють впроваджувати та випробовувати нові продукти без ризику для стабільності фінансової системи. Актуальні статистичні та регуляторні дані від Korean Re і Financial Supervisory Service (FSS) [6, 7] демонструють перехід від накопичувального страхування життя до медичного, пенсійного та ризикового страхування. Значна увага приділяється дослідженню впливу демографічних тенденцій на страховий ринок, таких як старіння населення, збільшення витрат на медичне обслуговування, трансформація сімейних моделей. Ці дослідження надають цінні знання для адаптації досвіду Південної Кореї в Україні, враховуючи схожі виклики, що стоять перед обома країнами.

Методика досліджень. Методологічну основу дослідження становить системний та порівняльний підходи, які дозволили виявити особливості розвитку страхового ринку Південної Кореї та оцінити можливості його адаптації до українських реалій. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, а також структурно-логічний аналіз, порівняльно-аналітичний метод, методи статистичного узагальнення та графічної візуалізації даних. Джерелами емпіричної бази дослідження слугували аналітичні звіти міжнародних організацій, публікації регуляторних установ, галузеві доповіді страховиків, а також наукові публікації провідних корейських та міжнародних дослідників.

Метою статті є аналіз досвіду Південної Кореї у сфері розвитку страхового ринку, зокрема цифрової трансформації, державного регулювання та адаптації до соціально-економічних викликів, з подальшою ідентифікацією інструментів, які можуть бути ефективно адаптовані до вітчизняних умов.

Результати досліджень. Вітчизняний страховий ринок переживає значні трансформації, спричинені як глобальними технологічними зрушеннями, так і внутрішніми соціально-економічними викликами, особливо повномасштабною війною. Ці обставини вимагають пошуку ефективних моделей розвитку, які не тільки допоможуть стабілізувати сектор у кризовий період, але й забезпечать його сталий розвиток у майбутньому. У цьому контексті вкрай важливим є вивчення успішного досвіду країн, які змогли ефективно інтегрувати інноваційні технології, адаптуватися до складних умов та зміцнити довіру споживачів до страхових продуктів.

Саме тому для дослідження було обрано Південну Корею, країну, яка є прикладом вдалого поєднання технологічного прогресу, державного регулювання та адаптивності страхового ринку до зовнішніх викликів. Важливим аргументом на користь вибору Південної Кореї є також те, що вона близька до України за чисельністю населення (близько 51 мільйона осіб у

Південній Кореї порівняно з 41 мільйоном в Україні станом на 2024 р.), що дає змогу проводити відносно релевантні порівняння та імплементувати отриманий досвід у вітчизняній реалії. Крім того, країна, подібно до України, історично й геополітично відчуває постійний тиск з боку сусідньої держави, що змушує її розбудовувати стійкі та адаптивні фінансові системи, здатні функціонувати в умовах підвищеної невизначеності та безпеки.

Варто зауважити, що Південна Корея за останні десятиліття перетворила страховий сектор на один із ключових рушіїв своєї економіки, активно використовуючи технології InsurTech, штучного інтелекту та Big Data для підвищення якості послуг та забезпечення стабільності галузі. Аналізуючи саме корейський досвід, можна визначити конкретні кроки і механізми, які можуть бути успішно впроваджені в Україні, допомагаючи вітчизняному страховому ринку пройти етап кризового розвитку та підготуватися до повоєнного економічного відновлення.

Південна Корея має одну з найпотужніших страхових галузей у світі – за сукупними преміями вона входить до топ-10 глобальних ринків (7-е місце станом на 2023 р.) [1]. Рис. 1 демонструє порівняльний розподіл обсягів прямих страхових премій у секторах Life Premiums (страхування життя) та Nonlife Premiums (ризикове страхування) серед десяти провідних країн світу за 2023 р.

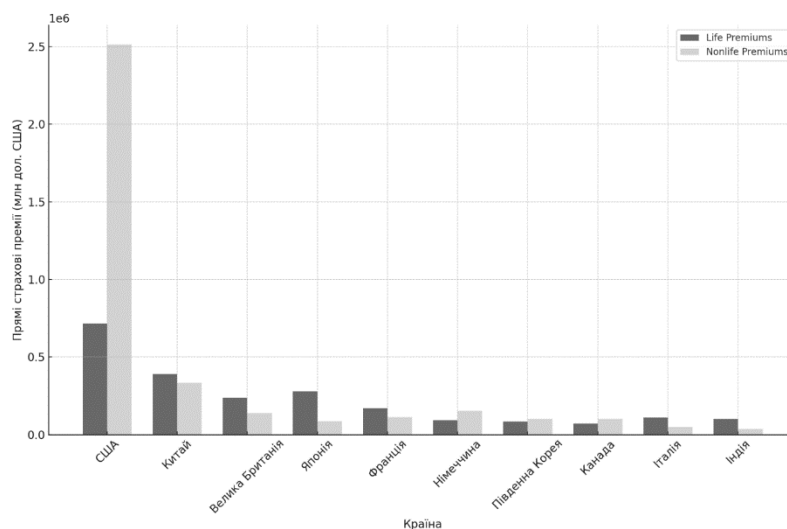


Рис. 1. Топ-10 країн за обсягом прямих страхових премій за 2023 р.

Примітка. Побудовано автором на основі [1]

Найбільший загальний обсяг страхових премій мають США, де сектор Nonlife Premiums значно переважає сектор Life Premiums. На другому місці розташовується Китай, який демонструє більш збалансоване співвідношення між секторами. Далі слідують Велика Британія та Японія, які мають відчутну перевагу премій зі страхування життя над ризиковим страхуванням.

Південна Корея, яка є об'єктом дослідження, займає сьоме місце за загальним обсягом премій. Вона демонструє порівняно рівномірний розподіл між секторами Life Premiums та Nonlife Premiums, що підкреслює збалансованість її страхового ринку.

Структура страхового Південної Кореї розподіляється між сектором страхування життя та сектором загального або ризикового страхування. Історично домінував сектор страхування життя, однак у останні роки його розширення призупинилося, тоді як ризикове страхування активно розвивається. У 2022 р. на страховому ринку Південної Кореї вперше спостерігалось перевищення обсягу премій з ризикових видів страхування (non-life insurance) над преміями зі страхування життя (life insurance). Ця тенденція закріпилася, і 2023 р. продемонстрував сукупний обсяг страхових премій у 232 трлн корейських вон (близько 193,3 млрд доларів США за середнім курсом 1200 KRW/USD), що на 2,1 % перевищує показник попереднього року.

Зокрема, у 2023 р. відбулось відновлення обсягів премій у секторі страхування життя після спаду попередніх років — приблизно до 114,6 трлн корейських вон (близько 95,5 млрд доларів США, зростання на 0,3 %). У той же час премії з ризикового страхування зросли більш динамічно, досягнувши 118,1 трлн корейських вон (близько 98,4 млрд доларів США, зростання на 3,9 %) [2]. Основу портфеля компаній зі страхування життя складають довгострокові накопичувальні та захисні страхові продукти, натомість страховики у секторі ризикового страхування пропонують широкий спектр майнових та особистих страхових продуктів, включаючи автострахування, медичне страхування та пенсійні анuitети.

Рис. 2 демонструє відсоткову динаміку страхових премій у сегментах страхування життя (Life Insurance) та ризикового страхування (Non-Life Insurance), а також їх загальний результат (Total) на страховому ринку Південної Кореї у період з 2019 по 2023 рр.

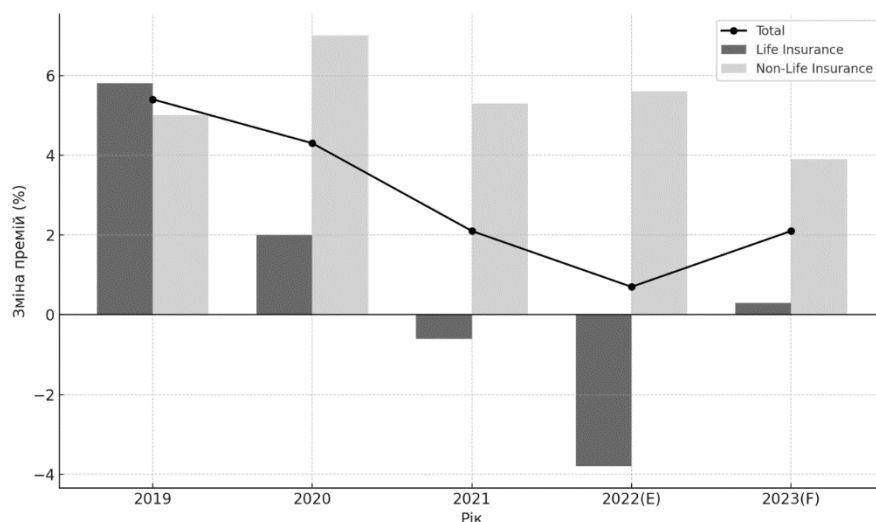


Рис. 2. Динаміка зміни страхових премій у Південній Кореї за роками (%).

Примітка. Побудовано авторами на основі [2].

З фінансової точки зору можна виділити низку важливих тенденцій, які ілюструють особливості та структуру страхового ринку Південної Кореї, а саме, у зазначений період спостерігалось стабільне позитивне зростання в обох секторах. Особливо помітним було зростання премій у ризиковому страхуванні

у 2020 р. (7,0 %), що зумовлено збільшенням попиту на медичне страхування, автострахування та інші види страхування майна, що відповідає глобальній тенденції збільшення попиту на захист майна та здоров'я в умовах економічної нестабільності та пандемії COVID-19. З 2021 р. у сфері страхування життя було зафіксовано негативне зростання, яке досягло найнижчого показника (-3,8 %) у 2022 р. Ця тенденція пов'язана зі зниженням інтересу населення до довгострокових накопичувальних страхових продуктів через економічні фактори, такі як тривалий період низьких процентних ставок, демографічна криза (низька народжуваність та старіння населення), а також зміни в споживацьких уподобаннях молодого покоління, яке менш зацікавлене в традиційних страхових продуктах. На відміну від цього, сектор Non-Life демонструє стійке позитивне зростання протягом усього досліджуваного періоду, навіть у складному 2022 р. (5,6 %), що свідчить про зростаючий попит населення та бізнесу на ризикові страхові продукти, зокрема автострахування, медичне страхування, пенсійні ануїтети та страхування майна. Ця тенденція відображає загальну фінансову стратегію корейських споживачів щодо захисту своїх активів та здоров'я в умовах невизначеності та геополітичних ризиків.

Загальний показник зростання страхових премій (Total) демонструє тенденцію до сповільнення з 5,4 % у 2019 р. до 0,7 % у 2022 р. Така динаміка свідчить про поступове насичення страхового ринку, фінансові труднощі, спричинені глобальними економічними викликами, включаючи інфляцію, наслідки пандемії COVID-19 та міжнародну нестабільність, викликану військовими агресіями. Таким чином, проведений аналіз страхового ринку Південної Кореї вказує на чітку зміну структури попиту, зміщення акценту з довгострокових накопичувальних полісів страхування життя на більш гнучкі ризикові страхові продукти, що відповідають сучасним потребам населення та бізнесу.

Страховий ринок Південної Кореї має виражену концентрацію. У сегменті страхування життя три найбільші компанії (Samsung Life, Hanwha Life, Kyobo Life), які акумулювали близько 46% ринку за преміями у 2020 р. У сфері загального страхування чотири лідери (Samsung Fire & Marine, Hyundai Marine & Fire, DB Insurance, KB Insurance) контролювали приблизно 68 % преміальних надходжень. Корейські фінансові конгломерати (чеболи) історично домінують у секторі, хоча на ринку присутні й міжнародні компанії (9 з 24 страхових компаній страхування життя та 8 з 21 компаній non-life страхування мають іноземне походження) [3].

Демографічні чинники мають великий вплив на ринкові тренди. Південна Корея потерпає від стрімкого старіння населення та рекордно низької народжуваності у світі (коефіцієнт народжуваності всього 0,72 у 2023 році), що зумовлює зменшення кількості потенційних молодих споживачів та збільшення потреби у товарах для літніх людей. Страхові компанії вже реагують на ці зміни, а саме, розробляються нові страхові продукти для тривалого догляду за літніми людьми, поліси, що покривають витрати на догляд у старості, а також спеціальні програми, які мають на меті полегшити фінансовий тиск, пов'язаний з народженням та вихованням дітей [1]. Водночас, старіння суспільства загострює

питання пенсійного забезпечення та медичного страхування. Страхові компанії фіксують збільшений попит на пенсійні ануїтети, плани довічного доходу, і розширюють перелік приватного медичного страхування, доповнюючи державну систему охорони здоров'я [3].

Економічні чинники також відіграють ключову роль в цій сфері. У минулому період низьких процентних ставок негативно впливав на розвиток накопичувальних продуктів страхування життя, змушуючи страхові компанії зменшувати гарантовані ставки за полісами. Однак нещодавнє підвищення ставок поліпшило інвестиційний дохід і дозволило компаніям запропонувати вигідніші умови по накопичувальному страхуванню. В цілому, досліджуваний страховий ринок вже досяг зрілості та високого насичення, тому його темпи зростання помірковані [3]. Галузь дуже чутлива до економічної ситуації: сповільнення економіки або скорочення споживчих витрат (наприклад, через інфляцію чи кризові явища) миттєво відбивається на обсягах продажів страхових полісів. Водночас високий рівень проникнення страхування свідчить про його важливе місце у фінансовому житті населення.

Рівень проникнення страхування дає змогу оцінити ступінь інтеграції страхових послуг в економічну систему та рівень їхнього сприйняття населенням. Для всебічної оцінки доцільно провести його зіставлення з вітчизняним ринком страхових послуг, що сприятиме виявленню ключових розбіжностей, окресленню слабких місць та оцінці рівня незрілості вітчизняного страхового сектору від передових світових практик, що, з іншого боку, надасть можливості визначити пріоритетні напрями для покращення та розробки ефективних інструментів розвитку страхової галузі в Україні.

Рис. 3 демонструє разючу різницю між рівнями проникнення страхування у Південній Кореї та в Україні, якщо порівнювати дані за 2023 р.

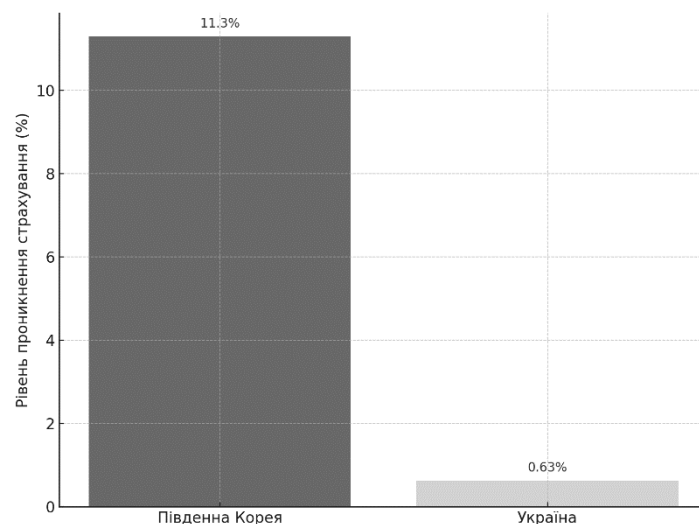


Рис. 3. Рівень проникнення страхування у Південній Кореї та Україні станом на 2023 р.

Примітка. Побудовано автором на основі [6, 7, 11].

У Південній Кореї, цифра сягає вражаючих 11,3 %, що робить її однією з країн-лідерок за цим показником. Це вказує на високий рівень фінансової

обізнаності населення, добре розвинену інфраструктуру страхового сектору, ефективну державну підтримку та значну довіру до страхових організацій. На противагу цьому, в Україні показник проникнення страхування зафіксовано на рівні 0,63 %, що чітко вказує на низьку зацікавленість та обмежену довіру до страхових продуктів, недостатній розвиток ринку загалом та незначну роль страхових послуг в економічному житті країни.

Високий ступінь охоплення страхуванням у Південній Кореї здатний бути показовим для України в контексті поліпшення державного регулювання, впровадження сучасних технологій, підвищення фінансової обізнаності громадян та збільшення довіри до страхової галузі. Застосування корейського досвіду дасть змогу Україні значно підсилити значення страхового сектору в економіці країни та забезпечити більшу фінансову захищеність населення та підприємств.

Стрімкий розвиток технологій радикально трансформує страховий сектор Південної Кореї. InsurTech, Big Data та використання штучного інтелекту (ШІ) впливають на кожен етап – від розробки до реалізації страхових продуктів. Страхові компанії вводять «інтелектуальні» поліси, наприклад, у медичному страхуванні, які стимулюють до здорового способу життя (фізичні вправи, позбавлення від згубних звичок) привілеями або знижками. В автострахуванні запроваджено поліси на основі використання Usage-Based Insurance, а саме, телематичні пристрої або мобільні додатки, які відстежують стиль та інтенсивність керування автомобілем, що дає змогу персоналізувати тарифи та пропонувати водіям знижки за ощадливе водіння [2]. Таким чином, IoT-технології дають можливість страховикам збирати дані про поведінку клієнтів і формувати більш гнучкі продукти.

За допомогою великих даних підприємства розділяють клієнтів на сегменти та більш точно передбачають їхні потреби, що дає змогу розробляти індивідуальні страхові пропозиції для конкретних груп населення. Аналіз даних (включно з неструктурованими, таких як з соціальних мереж або пристроїв) також застосовується для виявлення випадків шахрайства та утримання клієнтів, дозволяючи своєчасно розпізнавати невдоволення та реагувати на нього, щоб збільшити кількість продовжених полісів. Штучний інтелект потужно використовується в роботі корейських страхових компаній, полегшуючи взаємодію з клієнтами. Використання чат-ботів, побудовані на базі ШІ, для допомоги клієнтам цілодобово. Для страхових компаній це означає зменшення витрат на обслуговування, при одночасному збереженні високого рівня задоволеності клієнтів. Крім того, ШІ використовується й у внутрішніх процесах: технології розпізнавання тексту та зображень, а також роботизована автоматизація (RPA) сприяють швидшій обробці документів, оцінці збитків і проведенню виплат, знижуючи кількість помилок [2].

Варто зазначити, що концентрація технологічних інновацій зазнала трансформацій саме за останні роки. Коли InsurTech тільки зароджувалась, великі надії покладали саме на блокчейн та інтернет речей (IoT), проте з часом акцент змістився у бік більш практично орієнтованих рішень, а саме штучний інтелект та аналіз даних [8]. Штучний інтелект (ШІ) та Big Data стали ключовими

технологіями, оскільки, як продемонстрували практичні кейси, вони ефективно вирішують конкретні практичні завдання: від пришвидшення андеррайтингу та адаптації продуктів до автоматизованого виявлення шахрайства.

Технологічна трансформація корейського страхового ринку розгортається за активної участі нових учасників та підтримки уряду. В екосистему страхування інтегруються InsurTech-стартапи та великі ІТ-платформи. Зокрема, провідні корейські BigTech-компанії, на кшталт Какао та Naver, закріпились на ринку страхування, застосовуючи свої цифрові платформи для розповсюдження страхових продуктів [6]. В результаті, ринок посилює конкуренцію та заохочує традиційних страхових гравців до новаторства.

Держава, в свою чергу, сприяє розвитку фінтех/іншуртех-рішень та вдосконаленню регуляторної бази для фінансових сервісів, яка дає можливість випробовувати нові страхові послуги та бізнес-моделі без надмірного регуляторного тиску. Наприклад, впровадження системи MyData дало змогу фінансовим організаціям (за згодою клієнта) здійснювати обмін особистою інформацією, що полегшило інтеграцію страхових послуг з іншими платформами та персоналізацію пропозицій під потреби клієнта. Як результат, страховики почали виходити за межі класичного страхування, наприклад, активно розвиваються цифрові сервіси керування активами та платежами, інтегровані зі страховими продуктами, а також сервіси для охорони здоров'я. Сучасне страхування в Кореї все більше містить елементи велнес – це програми, які сприяють веденню здоровішого способу життя, запобіганню захворюванням, а не лише наданню виплат у разі хвороби. Таким чином, InsurTech виступає каталізатором переходу від простого покриття ризиків до надання клієнтам більш комплексного обслуговування, збільшуючи цінність страхування для споживачів [6].

Страхова діяльність у Південній Кореї суворо регулюється державою, що сприяє стабільності ринку та захисту прав споживачів. Ключовими регуляторами є Фінансовий сервісний комісаріат (Financial Services Commission, FSC) та підпорядкована йому Служба фінансового нагляду (Financial Supervisory Service, FSS) [10]. FSC розробляє та реалізує державну стратегію та законодавчі ініціативи у фінансовій сфері, охоплюючи питання страхування, тоді як FSS здійснює безпосередній контроль за роботою страхових організацій, оцінює їх фінансову стабільність, відповідність нормам та правилам діяльності. Ключовим нормативним актом, що визначає рамки галузі, є Закон про страхову діяльність, який містить положення щодо ліцензування страхових компаній, вимоги до їх капіталу, резервів, інвестиційної діяльності та механізмів захисту прав клієнтів. Останніми роками регуляторне середовище значно модернізувалося у зв'язку з глобальними реформами фінансової звітності та нагляду.

З 2023 р. Південна Корея, однією з перших в Азії, впровадила новий міжнародний стандарт бухгалтерського обліку IFRS 17 для страхових контрактів [3]. Цей стандарт фундаментально змінив методику оцінки страхових зобов'язань та визнання прибутку. Замість попередньої системи з використанням чистих резервів, впроваджено підхід, що базується на актуальних прогнозах руху грошових коштів, з додаванням маржі на обслуговування контрактів. Водночас,

регулюючий орган ввів в дію нову систему платоспроможності K-ICS (корейський варіант міжнародного стандарту капіталу ICS) та оновлені правила резервування [3]. Це було спрямовано на покращення прозорості фінансових звітів страхових компаній та на забезпечення нагляду, що більше орієнтується на ризики. Впровадження було непростим для галузі, проте це зміцнило довіру до фінансової стабільності страховиків. За результатами 2023 р., завдяки IFRS 17, загальний розмір капіталу страхових компаній збільшився, а показники прибутковості виглядають більш стабільними [8]. Наглядові установи пильно контролюють достатність капіталу: середній показник платоспроможності (RBC/K-ICS) в масштабах ринку перевищує позначку 200 %, вказуючи на значний рівень запасу фінансової стійкості у переважній більшості страхових компаній [2].

Державна політика також спрямована на стимулювання конкуренції та інновацій на страховому ринку. Як зазначалось раніше, уряд впровадив режим регуляторних пісочниць для фінансових технологій, завдяки чому ряд InsurTech-стартапів отримали дозвіл протестувати нові продукти (наприклад, мікрострахування, peer-to-peer страхування) без повної регуляторної відповідності на початковому етапі [6]. За фінансової підтримки уряду розроблено інфраструктуру для розвитку електронних полісів, в результаті, більшість видів страхування тепер доступні для оформлення онлайн, де застосовується єдина система аутентифікації та електронного підпису.

Ще одним яскравим прикладом регуляторних змін, спрямованих на розширення каналів збуту та конкуренцію, є реформа “bankassurance”. З 2003 р. в Кореї діяло обмеження, за яким банк міг продавати поліси одного страховика не більше ніж на 25 % від загального обсягу своїх продажів страхових продуктів (щоб запобігти фаворитизму афілійованих страховиків). В 2025 р. регулятори пом’якшили цю вимогу, на два роки в рамках пілотної схеми (через механізм “інноваційних фінансових послуг” у пісочниці) ліміти збільшено до 33 % для продуктів страхування життя та до 50–75 % для non-life, залежно від кількості страховиків, з якими співпрацює банк. Таке значне послаблення, покликане стимулювати банки активніше продавати поліси і пропонувати клієнтам ширший вибір страховиків [9]. Такі дії свідчать про прагнення регулятора посилити конкуренцію і диджиталізацію в каналах збуту, не жертвуючи при цьому інтересами споживачів.

Державне регулювання страхування поширюється й на охорону інтересів страхувальників. У Південній Кореї існують суворі правила інформування клієнтів, стандарти реалізації страхових продуктів та порядок розгляду скарг. Останнім часом, з огляду на скарги щодо випадків недобросовісного продажу, підвищено увагу до проблеми довіри споживачів. Наприклад, дослідники констатують, що зменшення довіри до страхових компаній нерідко корелює з фактами надання клієнтам неправдивої або недостатньої інформації, нав’язування зайвих страховок та подібних дій. У відповідь регулятор, разом із профільними установами, формують стратегії збільшення прозорості продуктів та підзвітності посередників. Зокрема, розглядаються заходи для посилення відповідальності страхових агентів і брокерів за якість наданих консультацій, а

саме впроваджується ініціатива щодо підвищення відповідальності головних агентів при реалізації страхових полісів та впровадження принципів фідучіарної відповідальності перед клієнтом [2]. Всі ці дії мають на меті забезпечити сталий розвиток страхового ринку – через баланс між фінансовою стійкістю страховиків, конкуренцією та захистом споживачів.

Споживачі в Південній Кореї виявляють значний інтерес до страхування, проте їхні вподобання постійно трансформуються під впливом технологічного прогресу та змін у соціально-демографічній структурі. Страхові послуги надзвичайно популярні: згідно з дослідженнями, понад 90 % корейців мають приватні страхові поліси, з яких найбільш поширеним є медичне страхування [9]. Добровільне медичне страхування має найбільший попит, адже воно слугує доповненням до державної системи медичного страхування, покриваючи додаткові витрати на лікування. Поліси, що страхують від критичних захворювань та особистих нещасних випадків, також користуються значною популярністю [2]. Традиційно, страхування життя та пенсійні заощадження відігравали важливу роль, оскільки чимало родин вдавалися до страхування життя як до інвестиційного або накопичувального засобу, наприклад, для фінансування освіти дітей або забезпечення пенсії. Однак молоде покоління демонструє менший ентузіазм до довгострокових полісів страхування життя, оскільки менше зосереджені на шлюбі та дітях, а також поінформованість про альтернативні інвестиційні можливості відіграють свою роль не на користь страхуванню. Одним із викликів є довіра та усвідомлення важливості страхових продуктів серед певних груп споживачів. Зокрема, молодь (міленіали та покоління Z) значно рідше обирають страхування життя та здоров'я, аніж старші вікові категорії. Згідно з дослідженнями споживацької поведінки, респонденти у віці близько 20 років часто вказують на нерозуміння продукту та його переваг як основну перешкоду для придбання страхового полісу [2].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що страхова культура у Південній Кореї розвивається відповідно до змін у суспільстві. Значний рівень залучення до страхування підкреслює розуміння населенням важливості фінансового забезпечення. Молодші люди, хоча й менше залучені до звичних страхових продуктів, натомість виявляють зацікавленість у нових форматах – мікрострахуванні, страхових продуктах за запитом (наприклад, страховка для подорожі за один клік безпосередньо перед від'їздом) та інших. Страхові фірми реагують на це, запроваджуючи новації, поліпшуючи прозорість продуктів та пристосовуючи канали продажу. У такий спосіб корейський ринок демонструє гармонійний розвиток: з одного боку, утримуються сталі переваги (суттєве проникнення страхування, фінансова стабільність компаній), а з іншого – інтегруються сучасні технології та підходи, формуючи сучасний споживчий досвід у сфері страхування.

Корейський досвід є надзвичайно важливим для України, враховуючи аналогічні виклики, зокрема близькість по кількості населення, постійний геополітичний тиск від сусідньої країни, чутливість економіки до глобальних змін та демографічна криза. Попри все це, Південна Корея не тільки вберегла страховий ринок, але й перетворила його на важливий економічний фактор.

Основними інструментами корейської трансформації страхового ринку є технологізація, потужна державна підтримка стратегія орієнтації на споживача, адаптивність страхових послуг. Імплементация наведених інструментів у вітчизняну практику може мати наступні позитивні наслідки:

- Зміцнення довіри до страхових компаній через прозорість та цифровізацію сервісів;
- Законодавчі зміни, спрямовані на посилення прозорості, спрощення процедур і захист прав споживачів, що підвищить довіру населення до страхових компаній;
- Підвищення рівня проникнення страхування, особливо у сфері медичного, майнового, аграрного та соціального страхування;
- Розвиток каналів продажу через онлайн-платформи, мобільні додатки, банківські установи;
- Підвищення фінансової грамотності населення та розширення страхового портфеля через доступні й зрозумілі продукти;
- Зміцнення фінансової стійкості ринку завдяки ризик-орієнтованому нагляду, стандартизації звітності та ефективному управлінню капіталом.

Висновки. Дослідження досвіду Південної Кореї демонструє, що навіть за несприятливих обставин можливо побудувати конкурентоспроможний, інноваційний та соціально спрямований ринок страхування. Для України життєво важливо проаналізувати цей досвід та адаптувати його до власних потреб. Ключовими умовами для цього є політична воля на рівні держави, підтримка інноваційних підходів, реформування інституцій нагляду та співпраця з міжнародними партнерами. Ефективне впровадження елементів корейської моделі може виступити одним із ключових факторів відновлення економіки після війни та збільшення фінансової безпеки населення.

Література:

1. SwissRe Institute. URL: <https://www.swissre.com/> (дата звернення: 08.04.2025).
2. S&P Global. Korean Insurers And IFRS 17: Jury's Out If Increased Capital Is Here To Stay. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/230922-korean-insurers-and-ifrs-17-jury-s-out-if-increased-capital-is-here-to-stay-12856993#:~:text=Korean%20Insurers%20And%20IFRS%2017%3A> (дата звернення: 09.04.2025).
3. Statista. Most common insurances by type in South Korea as of December 2024. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1371475/most-common-insurances-by-type-in-south-korea#:~:text=Most%20common%20insurances%20by%20type,Health%20insurance> (дата звернення: 04.04.2025).
4. Lee Y., Yim H. Trends in InsurTech Development in Korea: A News Media Analysis of Key Technologies, Players, and Solutions. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15. № 1. P. 25. <https://doi.org/10.3390/admsci15010025>.
5. Ahn J., Park S. M. G., Baek J. H. Bancassurance Deregulation, 2025. URL: <https://neuralwriter.com/uk/#progress=4> (дата звернення: 09.04.2025).
6. Korean Re Bulletin. Insurance Market. URL: https://koreanre.co.kr/webzine/Bulletin_185/bull2.html#:~:text=Insurance%20market

%20growth%20in%20Korea,Russia%27s%20invasion%20of%20Ukraine%20in
(дата звернення: 04.04.2025).

7. ReIn Asia. Korean Insurance Research Institute calls for long-term strategies to restore trust in the insurance industry. URL: <https://reinasia.com/korean-insurance-research-institute-calls-for-long-term-strategies-to-restore-trust-in-the-insurance-industry/#:~:text=,inappropriate%20product%20recommendations%20during> (дата звернення: 04.04.2025).

8. Mordor Intelligence. Life & Non-Life Insurance Market in South Korea Size & Share Analysis Growth Trends & Forecasts (2025–2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/life-non-life-insurance-market-in-south-korea> (дата звернення: 02.04.2025).

9. Changwon Im. The Insurance Market in Korea. Exploring recent developments, opportunities and challenges. *The Actuary*. 2022. URL: <https://www.theactuarymagazine.org/the-insurance-market-in-korea/#:~:text=There%20are%2024%20life%20insurers,2>

10. Lim M. H., Kim C. J. ICLG Insurance & Reinsurance Laws and Regulations – Korea. URL: <https://iclg.com/practice-areas/insurance-and-reinsurance-laws-and-regulations/korea#:~:text=1,and%20reinsurance%29%20companies> (дата звернення: 16.04.2025).

11. Forinsurer. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 04.04.2025).

References:

1. SwissRe Institute. (n.d.). Retrieved April 8, 2025, from <https://www.swissre.com/>

2. S&P Global. (2023). Korean Insurers And IFRS 17: Jury's Out If Increased Capital Is Here To Stay. Retrieved April 9, 2025, from <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/230922-korean-insurers-and-ifrs-17-jury-s-out-if-increased-capital-is-here-to-stay-12856993#:~:text=Korean%20Insurers%20And%20IFRS%2017%3A>

3. Statista. (2025). Most common insurances by type in South Korea as of December 2024. Retrieved April 4, 2025, from <https://www.statista.com/forecasts/1371475/most-common-insurances-by-type-in-south-korea#:~:text=Mos>

t%20common%20insurances%20by%20type,Health%20insurance

4. Lee, Y., Yim, H. (2025). Trends in InsurTech Development in Korea: A News Media Analysis of Key Technologies, Players, and Solutions. *Administrative Sciences*, no. 15(1), p. 25. <https://doi.org/10.3390/admsci15010025>

5. Ahn, J., Park, S. M. G., & Baek, J. H. (2025). Bancassurance Deregulation. Retrieved April 9, 2025, from <https://neuralwriter.com/uk/#progress=4>

6. Korean Re Bulletin. (n.d.). Insurance Market. Retrieved April 4, 2025, from https://koreanre.co.kr/webzine/Bulletin_185/bull2.html#:~:text=Insurance%20market%20growth%20in%20Korea,Russia%27s%20invasion%20of%20Ukraine%20in

7. ReIn Asia. (n.d.). Korean Insurance Research Institute calls for long-term strategies to restore trust in the insurance industry. Retrieved April 4, 2025, from <https://reinasia.com/korean-insurance-research-institute-calls-for-long-term-strategies>

-to-restore-trust-in-the-insurance-industry/#:~:text=,inappropriate%20product%20recommendations%20during

8. Mordor Intelligence. (n.d.). Life & Non-Life Insurance Market in South Korea Size & Share Analysis Growth Trends & Forecasts (2025–2030). Retrieved April 2, 2025, from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/life-non-life-insurance-market-in-south-korea>

9. Changwon Im. (2022). The Insurance Market in Korea: Exploring recent developments, opportunities and challenges. *The Actuary*. Retrieved from <https://www.theactuarymagazine.org/the-insurance-market-in-korea/#:~:text=There%20are%2024%20life%20insurers,2>

10. Lim, M. H., Kim, C. J. (n.d.). ICLG Insurance & Reinsurance Laws and Regulations – Korea. Retrieved April 16, 2025, from <https://iclg.com/practice-areas/insurance-and-reinsurance-laws-and-regulations/korea#:~:text=1,and%20reinsurance%29%20companies>

11. Forinsurer. (n.d.). Statistics of the insurance market of Ukraine. Retrieved April 4, 2025, from <https://forinsurer.com/stat> [in Ukrainian].

Annotation

Ponomarenko O. V.

Implementation of Foreign Insurance Market Practices in the Ukrainian Context

The Ukrainian insurance market is currently undergoing significant stress due to the full-scale war, economic instability, heightened risks of asset and business loss, demographic decline, and growing uncertainty among both citizens and entrepreneurs. These conditions highlight the need for a resilient, efficient, and flexible insurance system capable of supporting economic stability and recovery. Global experience suggests that the integration of innovative technologies—such as digital platforms, artificial intelligence, blockchain, and InsurTech—can significantly enhance the sustainability of insurance markets, even in crisis conditions.

The article investigates South Korea's experience in transforming its insurance sector and explores how its best practices can be adapted to the Ukrainian context. South Korea's insurance market is among the world's most developed, characterized by a high penetration rate, strong regulatory oversight, technological advancement, and consumer trust. The study analyzes the structural features of the Korean insurance system, the role of government in shaping market resilience, and the use of technological tools to respond to economic and demographic challenges.

A comparative analysis between the Korean and Ukrainian insurance markets is conducted to identify actionable strategies for strengthening Ukraine's sector. Special attention is given to regulatory innovation, consumer behavior, and digital transformation as drivers of modernization. The findings emphasize the relevance of Korean experience for Ukraine and offer a set of recommendations aimed at enhancing the efficiency, accessibility, and trustworthiness of domestic insurance services. These insights can contribute to the development of a more stable and adaptive insurance system in Ukraine, supporting both crisis response and long-term recovery.

Key words: insurance, insurance market, South Korea, Ukraine, InsurTech, digital transformation, regulatory policy, financial stability, demographic challenges, insurance culture.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НЕДЕРЖАВНОГО СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ

М. І. МАЛЬОВАНИЙ, доктор економічних наук

Н. В. БОНДАРЕНКО, кандидат економічних наук

І. О. ОРЛОВ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті обґрунтовано, що система недержавного соціального страхування є важливою складовою сучасного механізму соціального захисту населення, яка виконує соціальні і економічні функції. Визначено, що ефективне функціонування цієї системи можливе лише за умови наявності чітко структурованих елементів: суб'єктів, об'єктів, інфраструктури та регуляторного механізму. Розкрито сутність основних типів зв'язків – інфраструктурних, фінансових, регуляторних і соціальних – які забезпечують цілісність і динамічність системи. Проаналізовано функції недержавного соціального страхування та запропоновано їх групування, що дозволяє комплексно оцінити його роль у розвитку суспільства.

Ключові слова: недержавне соціальне страхування, система соціального захисту, страхові продукти, функції страхування, принципи функціонування, фінансова сталість, регуляторний механізм, інституційний підхід, інфраструктура, соціальні ризики.

Постановка проблеми. Соціальний захист населення є ключовим елементом стабільного розвитку будь-якої держави, особливо в умовах економічної нестабільності та соціальних викликів. Система недержавного соціального страхування відіграє дедалі важливішу роль у забезпеченні додаткових гарантій для громадян, компенсуючи недоліки державного соціального забезпечення. У сучасних умовах, коли зростає потреба у диверсифікації джерел соціального захисту, розвиток недержавного страхування набуває особливого значення. Водночас недостатній рівень обізнаності населення, обмежена платоспроможність та недосконалість нормативно-правової бази стримують ефективне функціонування цієї системи. Військові дії в Україні лише посилили актуальність проблеми, адже держава не в змозі самостійно покрити всі соціальні ризики. Тому постає необхідність глибокого дослідження економічної сутності та принципів функціонування системи недержавного соціального страхування як складової фінансової безпеки громадян та інструменту соціальної стійкості суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо системи недержавного соціального страхування виявляє зростаючу увагу науковців до її функціонування, розвитку та впливу на

соціальну стабільність і економічну стійкість. Останні наукові праці розглядають різноманітні аспекти цієї системи, зокрема її організаційні, фінансові та регуляторні функції, а також принципи, що забезпечують її ефективність.

Зокрема, вітчизняні дослідники, такі як О. Черевко, І. Захарченко, В. Лобода, аналізують еволюцію системи недержавного соціального страхування в Україні, підкреслюючи важливість економічної ефективності, державного нагляду та гнучкості в управлінні цією системою. Вони звертають увагу на необхідність розробки нових підходів до забезпечення рівного доступу до соціального захисту для різних соціальних груп, а також на роль інвестиційної діяльності у забезпеченні фінансової сталості системи.

Міжнародні дослідники, зокрема Д. Бланшар і О. Тросс, М. Орзак, Р. Батлер і Ф. Брайан, у своїх роботах акцентують увагу на важливості добровільності, накопичувальності та прозорості як ключових принципів функціонування недержавного соціального страхування. Вони також розглядають взаємозв'язок між соціальною інтеграцією та економічною стабільністю, наголошуючи на необхідності розвитку фінансових інструментів для покращення конкурентоспроможності системи на глобальному ринку.

Попри значні наукові досягнення, дослідження в галузі недержавного соціального страхування потребують подальшого розвитку, зокрема в умовах нових економічних викликів і трансформацій в системі соціального захисту. Сучасний стан вітчизняного соціального страхування вимагає детальнішого аналізу нових ризиків, пов'язаних із економічною нестабільністю та демографічними змінами, а також удосконалення механізмів регулювання та моніторингу діяльності страхових компаній. Тому науковцям важливо зосередитись на дослідженні впливу цифровізації на розвиток системи, розвитку інноваційних моделей страхування та покращенні інвестиційної політики в контексті збереження фінансової стабільності системи.

Метою статті є всебічне дослідження функцій і принципів функціонування системи недержавного соціального страхування, визначення їх соціально-економічної сутності та ролі у забезпеченні фінансової сталості, соціальної захищеності населення й економічного розвитку, а також обґрунтування напрямів удосконалення механізмів її регулювання в умовах трансформаційної економіки.

Методика досліджень включає в себе ґрунтовне вивчення теоретичних і науково-методичних джерел, присвячених функціонуванню системи недержавного соціального страхування, її еволюції, структури, функцій та принципів. Застосовувалися загальнонаукові методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез для систематизації підходів до класифікації функцій і принципів; логічне узагальнення для формулювання авторського бачення сутності системи; абстрагування для виявлення ключових характеристик і взаємозв'язків між елементами; порівняльний аналіз для виявлення спільних і відмінних рис у підходах вітчизняних та зарубіжних учених. Також використовувався структурно-функціональний підхід для обґрунтування ролі недержавного соціального страхування у забезпеченні соціальної стабільності та фінансової сталості.

Результати дослідження. Система недержавного соціального страхування є важливим елементом соціального захисту населення, що забезпечує фінансову стабільність громадян у кризових ситуаціях, таких як старіння, втрата працездатності чи інші соціальні ризики. Проте відсутність єдиного розуміння категоріального апарату, що включає визначення сутності, функцій та принципів її функціонування, суттєво обмежує можливості ефективного аналізу й управління цією системою.

Теоретичне осмислення понять «система», «соціальне страхування», «недержавне соціальне страхування» є основою для формування науково-обґрунтованих підходів до їх практичного застосування. Чітке визначення категоріального апарату дозволяє не лише зрозуміти внутрішню логіку функціонування системи, але й визначити її ключові елементи, взаємозв'язки між ними, а також окреслити основні функції, які вона виконує в сучасній економіці. Важливим завданням є також формування системи принципів, які забезпечують ефективність роботи недержавного соціального страхування. Визначення таких принципів, як добровільність, накопичувальність, прозорість і справедливість, дозволяє структурувати підходи до регулювання цієї системи, спрямованої на досягнення соціально-економічних цілей. Без чітко окреслених принципів і функцій недержавне соціальне страхування втрачає свою здатність слугувати інструментом фінансового захисту і стимулювання економічного розвитку.

Таким чином, розгляд теоретичних аспектів, що стосуються сутності та структури системи недержавного соціального страхування, її функцій та принципів, є фундаментом для подальших досліджень. У цьому підрозділі увага буде зосереджена на аналізі наукових підходів до визначення категоріального апарату, функцій та принципів функціонування цієї системи, що дозволить забезпечити комплексний підхід до розуміння її ролі у соціально-економічному розвитку.

Система недержавного соціального страхування, як складний соціально-економічний феномен, потребує чіткого теоретичного обґрунтування, що базується на визначенні її ключових категорій. Проте у науковій літературі спостерігається відсутність єдиного підходу до розуміння таких понять, як «система», «соціальне страхування» та «недержавне соціальне страхування». Ця різноманітність пояснюється як еволюцією соціально-економічних умов, так і науковою багатовимірністю досліджуваного явища. Водночас, саме чітке визначення цих категорій є фундаментом для розуміння структури, функцій та принципів функціонування системи, а також для формування ефективних політик у цій сфері.

Поняття «система» є одним із ключових у дослідженнях, присвячених організації соціального страхування. У класичному розумінні, яке базується на роботах Л. фон Берталанфі, система розглядається як сукупність взаємозалежних елементів, що діють узгоджено для досягнення спільної мети [1]. У цьому контексті система соціального страхування виступає як цілісна структура, що включає суб'єктів, об'єкти та механізми їх взаємодії. Такий підхід дозволяє оцінити роль кожного елемента у забезпеченні стабільності та ефективності

системи. Водночас, ряд науковців, серед яких Д. Норт, акцентують увагу на інституційній природі системи, визначаючи її як набір формальних і неформальних правил, які впливають на поведінку економічних агентів і забезпечують узгодженість їхніх дій [2]. Відповідно, в межах інституційного підходу, система соціального страхування розглядається як механізм регулювання відносин між державою, приватними структурами та громадянами.

Перехід від загального поняття «система» до «соціального страхування» демонструє зв'язок між організаційною структурою та її соціальною функцією. Соціальне страхування часто визначається як механізм перерозподілу економічних ресурсів, що забезпечує захист громадян від соціальних ризиків, таких як старість, хвороба чи втрата працездатності [3]. Основними характеристиками соціального страхування є внесковий принцип, солідарність поколінь і фінансова сталість. На думку Н. Барра, соціальне страхування є основою для підтримки соціальної рівності та стабільності, водночас воно потребує адаптації до демографічних і економічних змін [4]. Однак, як відзначають деякі дослідники, включаючи Р. Хольцмана, у сучасних умовах класична модель соціального страхування зазнає критики через її залежність від макроекономічних чинників, що викликає потребу у пошуку альтернативних, гнучкіших підходів [5].

Недержавне соціальне страхування є однією з таких альтернатив, яка функціонує через приватні структури, такі як страхові компанії та пенсійні фонди. Воно доповнює державні системи, зменшуючи навантаження на бюджет та стимулюючи економічну активність через акумуляцію заощаджень [6]. Проте існує значна варіативність у визначенні цього поняття. Наприклад, Дж. Стігліц вважає, що недержавне соціальне страхування має гнучкий характер, що дозволяє адаптуватися до специфіки різних груп населення. Водночас, П. Даймонд і Н. Барр підкреслюють його залежність від фінансової грамотності населення та ефективності регуляторної політики [7, 8].

Окремо слід зупинитися на проблемі чіткого розмежування понять «соціальне страхування», «соціальне забезпечення» та «соціальна допомога». У міжнародних дослідженнях підкреслюється, що соціальне страхування базується на принципі внесковості, тоді як соціальне забезпечення фінансується з державного бюджету та надається незалежно від участі у страхових програмах [9]. Соціальна допомога, у свою чергу, має цільовий характер і спрямована на підтримку найбільш уразливих категорій населення [10]. Проблема розмежування цих понять часто стає причиною плутанини у розробці та впровадженні соціальних політик.

Значний внесок у розуміння еволюції понять у сфері соціального страхування зробили Г. Еспінг-Андерсен і Дж. Пітерсон, які проаналізували роль держави та приватних структур у формуванні соціальних систем у країнах із різними економічними моделями [11]. Їхні дослідження свідчать, що ефективність недержавного соціального страхування залежить від рівня розвитку інституційного середовища, що підкреслює важливість державного регулювання у цій сфері. Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що система недержавного соціального страхування є багатовимірним

явищем, яке поєднує елементи інституційного регулювання, фінансової сталості та соціальної справедливості.

Водночас, система недержавного соціального страхування є складним соціально-економічним утворенням, яке функціонує через взаємодію різноманітних елементів, механізмів та інституцій. Вона відображає структуровану сукупність компонентів, які працюють на досягнення спільної мети – забезпечення соціального захисту через використання накопичувального та добровільного страхування. Для аналізу цієї системи важливо спиратися на положення сучасних економічних теорій, які досліджують структури та зв'язки систем, зокрема теорію систем Л. фон Берталанфі, інституціональний підхід Д. Норта та концепцію складних адаптивних систем. Згідно з теорією систем, запропонованою Л. фон Берталанфі, будь-яка система складається з елементів, які пов'язані між собою інформаційними, функціональними або матеріальними зв'язками [1]. У контексті недержавного соціального страхування можливо виокремити такі елементи (рис. 1.):



Рис. 1. Елементи системи недержавного соціального страхування

Ключовим елементом системи є взаємозв'язки між її складовими. Наприклад, суб'єкти системи – страхувальники і страховики – взаємодіють через укладення страхових угод, які регулюються законодавчою базою. Інфраструктура системи, включаючи платформи автоматизації страхових операцій і системи управління інвестиціями, забезпечує ефективність і прозорість взаємодії між суб'єктами [2].

Інституціональний підхід дозволяє розглянути недержавне соціальне страхування як систему, що функціонує в рамках набору формальних (закони, нормативи) і неформальних (довіра, культура заощаджень) правил. Наприклад, у дослідженні Дж. Пітерсона наголошується, що розвиток недержавного

соціального страхування можливий лише за умови формування сприятливого інституційного середовища, яке включає ефективну систему контролю і регулювання [8].

Сучасні економічні концепції складних адаптивних систем (complex adaptive systems) також застосовуються до аналізу недержавного соціального страхування. Ця концепція, яка отримала розвиток у роботах Дж. Холланда, визначає систему як таку, що здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі через модифікацію зв'язків між її елементами [12]. Наприклад, розвиток цифрових платформ у сфері страхування дозволяє підвищити ефективність роботи системи через зменшення трансакційних витрат та поліпшення доступу до послуг.

Одним із важливих аспектів функціонування системи є її зв'язок із зовнішнім середовищем. Недержавне соціальне страхування впливає на економіку через акумуляцію заощаджень населення та їх інвестування у національні економічні проєкти. Це забезпечує стійкий приплив довгострокового капіталу та сприяє зростанню економіки [5]. З іншого боку, система реагує на вплив зовнішніх чинників, таких як економічна криза чи зміни у демографічній структурі, що вимагає гнучкості у регуляторних підходах.

Однак, у літературі наголошується на ряді проблем, які ускладнюють чітке визначення структури системи. Зокрема, дослідження Р. Хольцмана вказують на слабкий рівень координації між державними і приватними інституціями, що може призводити до дублювання функцій або виникнення прогалин у соціальному захисті [5]. Інша проблема – недовіра населення до приватних страховиків, яка часто базується на недостатньому рівні фінансової грамотності [13]. Отже, система недержавного соціального страхування є динамічною структурою, яка функціонує через взаємодію різноманітних зв'язків між її елементами. Вона базується на фінансових потоках, регуляторному впливі, інфраструктурній підтримці та соціальному контексті. Така складна взаємодія забезпечує її стійкість і адаптивність, дозволяючи реагувати на зовнішні виклики та потреби населення. Тому, на основі дослідження наукових джерел (рис. 2) слід виокремити такі зв'язки у системі недержавного соціального страхування між її елементами.

Інфраструктура системи відіграє роль «сполучної тканини», забезпечуючи зв'язки між усіма елементами. До її складу входять фінансові установи, ІТ-платформи, консультаційні компанії та організації, які надають допомогу в управлінні ризиками. Наприклад, сучасні цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси укладення договорів, розрахунку внесків і виплат, а також моніторингу фінансових потоків. Це сприяє підвищенню прозорості та зниженню адміністративних витрат [14]. Цифровізація також забезпечує зв'язок між страховиками та державними органами, які контролюють дотримання нормативних вимог. Через використання автоматизованих систем обміну даними держава отримує можливість оперативно оцінювати фінансовий стан страховиків, забезпечуючи стабільність системи.

Держава є важливим суб'єктом, який забезпечує нормативно-правову основу для функціонування системи.



Рис.2. Взаємозв'язки системи недержавного соціального страхування

Законодавчі акти визначають мінімальні вимоги до розмірів резервів, рівня диверсифікації інвестицій, а також механізмів захисту прав страхувальників. Наприклад, в Україні регулятором виступає Національна комісія з регулювання ринків фінансових послуг, яка контролює діяльність страхових компаній та недержавних пенсійних фондів.

Регуляторні зв'язки забезпечують зворотний вплив між страховиками та державою. Страховики зобов'язані надавати звітність щодо своїх фінансових показників, дотримання нормативів і виконання страхових зобов'язань. У свою чергу, держава надає гарантії стабільності системи, зокрема через механізми страхування ризиків неплатоспроможності страховиків [8].

Фінансові зв'язки є центральним елементом системи недержавного соціального страхування, оскільки забезпечують акумуляцію, розподіл і використання ресурсів. Основним джерелом фінансових потоків є внески страхувальників. Ці кошти акумулюються страховиками, які здійснюють їх інвестування для отримання додаткового доходу. Дослідження Р. Хольцмана показують, що успішне інвестування резервів забезпечує фінансову сталість системи і дозволяє виконувати зобов'язання навіть у періоди економічних криз [5].

Інвестиційні зв'язки між страховиками та фінансовими ринками включають використання різних фінансових інструментів, таких як державні облігації, акції, інвестиції в нерухомість. Ці зв'язки створюють додаткові механізми інтеграції

системи в національну економіку, забезпечуючи приплив капіталу до стратегічно важливих секторів.

Соціальні зв'язки системи відображають її взаємодію з населенням і вплив на соціальну стабільність. Недержавне соціальне страхування сприяє формуванню культури заощаджень, довіри до фінансових установ та підвищенню соціальної відповідальності громадян. Як зазначає Б. Еспінг-Андерсен, ефективність соціальних зв'язків залежить від здатності системи враховувати індивідуальні потреби населення та пропонувати адекватні страхові продукти [11].

Важливою складовою системи недержавного соціального страхування є її функції. Функція як економічна категорія вказує на роль або призначення об'єкта, системи чи процесу у загальному механізмі економічної діяльності. У контексті недержавного соціального страхування функції визначають основні завдання та цілі, які система виконує для забезпечення соціального захисту, економічної стабільності й ефективного використання фінансових ресурсів. Визначення функцій є необхідним для оцінки ефективності системи, її здатності виконувати суспільно важливі завдання та адаптуватися до змін соціально-економічного середовища. Проте, як свідчать дослідження, у науковій літературі немає єдиного підходу до переліку та визначення функцій недержавного соціального страхування, що зумовлює необхідність їхнього детального аналізу.

Н. Барр у своїй праці *The Economics of the Welfare State* зазначає, що основними функціями соціального страхування є забезпечення захисту від соціальних ризиків, таких як старість, втрата працездатності чи доходу, перерозподіл ресурсів між різними групами населення та стимулювання накопичень [4]. На його думку, недержавне страхування відрізняється від державного акцентом на добровільному характері та індивідуалізації накопичень, що дає змогу більш ефективно розподіляти ресурси. Р. Хольцман і Р. Хінц у своїй роботі *Old-Age Income Support in the 21st Century* акцентують увагу на інвестиційній функції, яка забезпечує мобілізацію довгострокових заощаджень через їхнє інвестування у фінансові ринки, інфраструктурні проєкти та економічні ініціативи [5]. Вони підкреслюють, що ця функція є унікальною для недержавних систем, оскільки вони не обмежуються лише виконанням соціальних завдань, а й сприяють розвитку національної економіки. Дж. Стігліц у праці *Economics of the Public Sector* розглядає функцію диверсифікації ризиків як одну з ключових переваг недержавного соціального страхування. Він зазначає, що можливість обирати страхові програми відповідно до індивідуальних потреб і фінансових можливостей сприяє зниженню ризиків непередбачуваних витрат [6].

У науковій літературі акцентується увага на тому, що однією з ключових функцій недержавного соціального страхування є забезпечення у майбутньому фінансової незалежності громадян формуванням індивідуальних накопичень. Така система сприяє розвитку довіри до фінансових установ і розвитку культури заощаджень серед населення. Окремо підкреслюється важливість регуляторної функції, що реалізується через встановлення чітких нормативних вимог до діяльності недержавних страхових компаній і пенсійних фондів. Це, у свою

чергу, сприяє підвищенню прозорості функціонування системи та захисту прав застрахованих осіб. Наукові праці Б. Еспінг-Андерсена підкреслюють соціальну інтеграцію як важливу функцію. Він зазначає, що недержавне соціальне страхування сприяє залученню різних соціальних груп до процесу накопичень, що формує соціальну відповідальність і зменшує нерівність [11].

Сучасні підходи до дослідження проблематики недержавного страхування акцентують на тому, що однією з важливих функцій недержавного соціального страхування є здатність адаптуватися до змін соціально-економічного середовища. Приватні страхові системи характеризуються більшою гнучкістю, що дозволяє їм швидше реагувати на зовнішні виклики, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність і довгострокову ефективність. Окрему увагу приділено інвестиційній функції, яка особливо актуальна для економік із розвиненими ринками капіталу. Завдяки інвестуванню накопичених коштів у національні проекти система сприяє економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Також виокремлюється стабілізаційна функція, що виявляється у здатності підтримувати платоспроможність населення у періоди економічної нестабільності. У випадках, коли державна система соціального захисту не справляється з викликами, саме недержавне страхування може виступати важливим інструментом підтримки соціальної стійкості.

На основі проведеного аналізу функції недержавного соціального страхування можна згрупувати за кількома напрямками (рис. 3).

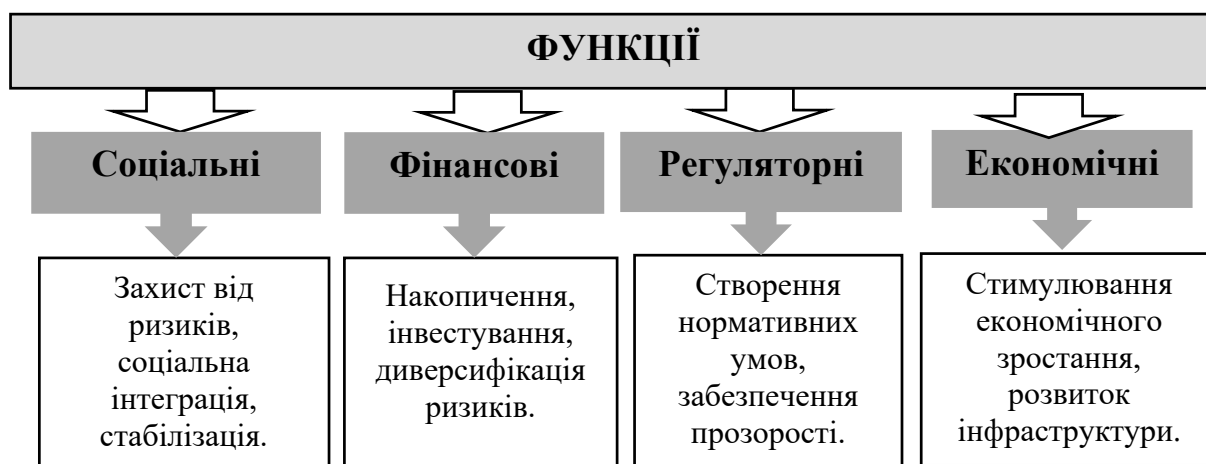


Рис. 3. Функції недержавного соціального страхування

На основі проведеного аналізу наукових підходів до визначення функцій недержавного соціального страхування можна сформулювати власне трактування суті цих функцій. У нашому дослідженні функції розглядаються як ключові напрямки діяльності системи, які відображають її соціально-економічну сутність і визначають внесок у забезпечення соціальної стабільності, економічного розвитку та фінансової сталості. Групування функцій дозволяє підкреслити багатовимірність ролі системи та її значення для суспільства.

Соціальні функції недержавного соціального страхування реалізуються через забезпечення фінансового захисту громадян від соціальних ризиків і сприяння соціальній інтеграції. Визначальною є функція захисту від соціальних

ризиків, яка забезпечує компенсацію втрат доходів у разі старості, непрацездатності чи хвороби. Соціальна інтеграція виступає важливим елементом, оскільки залучає різні групи населення до процесу створення власного соціального захисту, формуючи відповідальність і сприяючи зменшенню соціальної нерівності. Ці функції дозволяють системі виконувати роль інструменту підтримки соціальної стабільності та довгострокового планування життя громадян.

Фінансові функції спрямовані на формування та ефективне управління ресурсами системи. Накопичувальна функція полягає у створенні фінансових резервів через добровільні внески громадян і юридичних осіб. Ці резерви є базою для майбутніх страхових виплат і підтримки фінансової незалежності населення. Інвестиційна функція забезпечує мобілізацію накопичених коштів у розвиток національної економіки через їх розміщення у фінансові інструменти, інфраструктурні проекти та державні облігації. Це створює додатковий економічний ефект, зміцнюючи фінансову сталість системи. Функція диверсифікації ризиків спрямована на мінімізацію залежності від одного джерела доходу чи ризиків, завдяки чому забезпечується стійкість системи навіть в умовах економічної нестабільності.

Регуляторні функції відображають роль держави у формуванні нормативних умов для функціонування системи. Вони включають створення правового поля, що гарантує прозорість діяльності суб'єктів системи, забезпечення фінансової стабільності та захист прав страхувальників. Регуляторні функції також забезпечують моніторинг і контроль виконання нормативів, що сприяє довірі до системи та її ефективному функціонуванню [15].

Економічні функції системи недержавного соціального страхування пов'язані зі стимулюванням економічного зростання та розвитком фінансової інфраструктури. Завдяки акумуляції значних фінансових ресурсів система забезпечує їхнє ефективне використання, спрямовуючи кошти на розвиток економіки та реалізацію стратегічних проектів. Крім того, розвиток фінансових інструментів і технологічних платформ сприяє підвищенню конкурентоспроможності системи та її інтеграції у глобальну економіку.

Принципи функціонування системи недержавного соціального страхування є базовими засадами, які визначають її функціональність, організацію і стійкість. У соціально-економічному контексті принципи виступають регуляторними механізмами, що забезпечують ефективність роботи системи, її адаптивність до зовнішніх викликів і довіру з боку учасників. Вони слугують орієнтирами для розробки стратегій, політик і практичних рішень у сфері недержавного соціального страхування. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити основні принципи і оцінити їхній вплив на діяльність системи [16]. Сукупність цих засад створює підґрунтя для стабільної і ефективної роботи системи. М. Орзак акцентує увагу на стабільності та рівності доступу. На думку автора, стабільність визначає здатність системи виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками навіть за умов економічних криз, а рівність доступу дозволяє уникати дискримінації та забезпечувати участь різних соціальних груп у системі [17]. Наголошується на важливості принципів

добровільності, накопичувальності і прозорості, які відіграють визначальну роль у функціонуванні системи. Добровільна участь дає змогу фізичним і юридичним особам самостійно обирати формат залучення до страхових програм, принцип накопичувальності формує фінансову базу для здійснення майбутніх виплат, а прозорість забезпечує відкритість діяльності страховиків, що сприяє зростанню довіри серед страхувальників. Особливо важливим є те, що рівність доступу може стати інструментом соціальної інтеграції.

У сучасних наукових підходах значна увага приділяється таким принципам функціонування системи недержавного соціального страхування, як економічна ефективність і державний нагляд. Ефективність досягається шляхом раціонального використання ресурсів, що дозволяє мінімізувати витрати та забезпечити максимальний соціально-економічний результат. Державний нагляд, у свою чергу, гарантує дотримання законодавчих вимог і забезпечує захист прав страхувальників, формуючи правову впорядкованість функціонування системи.

Окремі дослідження акцентують увагу на необхідності забезпечення гнучкості та публічності управління системою. Гнучкість дозволяє адаптувати діяльність недержавних страхових структур до динамічних умов економіки, змін у демографічному складі населення та зовнішніх викликів. Публічність, як принцип, забезпечує відкритість інформації щодо діяльності страховиків, що, своєю чергою, підвищує рівень довіри до системи. Також серед важливих принципів виокремлюються конкурентність і фінансова сталість. Конкуренція на ринку страхових послуг стимулює покращення якості обслуговування, розширення спектру страхових продуктів і підвищення орієнтації на потреби клієнта. Фінансова сталість забезпечується через ефективне управління ризиками та накопичення достатніх резервів. Не менш актуальними є принципи фінансової прозорості та незалежності страховиків. Дотримання стандартів звітності, проведення аудиту та публічність діяльності сприяють підвищенню надійності системи. Незалежність страхових компаній у прийнятті управлінських рішень дозволяє їм оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати стратегії розвитку. Крім того, серед сучасних вимог до системи недержавного соціального страхування виокремлюється адаптивність, яка є передумовою довгострокової стійкості. Вона передбачає здатність системи гнучко реагувати на соціально-економічні зміни, забезпечуючи її життєздатність в умовах нестабільності.

На основі аналізу можна виокремити ключові принципи функціонування системи недержавного соціального страхування: добровільність, накопичувальність, прозорість, стабільність, фінансова сталість, гнучкість, соціальна спрямованість, економічна ефективність, державний нагляд, конкурентність, адаптивність. Для глибшого розуміння їхньої ролі доцільно згрупувати принципи за напрямками впливу на систему.

Організаційні принципи охоплюють добровільність, гнучкість та адаптивність. Ці засади забезпечують можливість громадянам обирати страхові продукти, що відповідають їхнім потребам, а системі – адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Фінансові принципи, такі як накопичувальність,

фінансова сталість та економічна ефективність, спрямовані на формування й управління ресурсами системи. Соціальні принципи, включаючи соціальну спрямованість та рівність доступу, акцентують увагу на забезпеченні соціальної справедливості та доступності системи для всіх категорій населення. Регуляторні принципи, серед яких державний нагляд, прозорість і конкурентність, забезпечують законність, контроль та ефективність функціонування системи.

Висновки. Проведений аналіз економічної сутності, структури, функцій та принципів функціонування системи недержавного соціального страхування дозволив встановити її багатовимірний характер і ключову роль у забезпеченні соціального захисту громадян. У підрозділі було окреслено понятійно-категоріальний апарат, розглянуто еволюцію та сучасні підходи до визначення системи, що дозволило сформулювати її як сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують у межах регуляторного середовища.

Визначення елементів системи, їхніх взаємозв'язків та характеристик підтвердило, що її ефективність залежить від узгодженості роботи суб'єктів, об'єктів та інфраструктури. Розгляд функцій системи – соціальної, фінансової, інвестиційної та регулюючої – продемонстрував її багатогранність і значущість у вирішенні як соціальних, так і економічних завдань. Виокремлені принципи функціонування забезпечують її стабільність, прозорість і адаптивність до зовнішніх змін.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що система недержавного соціального страхування є складним і водночас гнучким соціально-економічним утворенням, здатним доповнювати державні механізми соціального захисту. Її ефективність визначається узгодженістю функціонування ключових елементів системи, наявністю чітких функцій та принципів організації, а також здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Визначення типів взаємозв'язків між суб'єктами, об'єктами, інфраструктурою та регулятором дозволяє розглядати систему як динамічний механізм, що забезпечує не лише соціальну стабільність, а й фінансову стійкість. Подальше удосконалення механізмів державного регулювання, розвиток інфраструктури та цифрових рішень має стати пріоритетом у формуванні ефективної моделі недержавного соціального страхування в Україні.

Література:

1. Bertalanffy L. von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. URL: https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_f7s2. (дата звернення 23.01.2025).
2. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 164 p. (Political Economy of Institutions and Decisions). URL: <https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance/AAE1E27DF8996E24C5DD07EB79BBA7EE>. (дата звернення 23.01.2025).
3. OECD. Social Expenditure Update 2019: Public social spending is high in many OECD countries. URL: <https://www.oecd.org/social/expenditure.htm>.

4. Barr N. *The Economics of the Welfare State*. 6-s edition. Oxford: Oxford University Press, 2020. 424 p. URL: <https://www.amazon.com/Economics-Welfare-State-Nicholas-Barr/dp/0198748582>.
5. Holzmann R., Hinz R. *Old-Age Income Support in the 21st Century: An International Perspective on Pension Systems and Reform*. Washington, D. C.: World Bank, 2005. 232 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/31770345_Old-Age_Income_Support_in_the_21st_Century_An_International_Perspective_on_Pension_Systems_and_Reform_R_Holzmann_RP_Hinz.
6. Stiglitz J. E., Rosengard J. K. *Economics of the Public Sector*. 4-е вид. New York: W. W. Norton & Company, 2015. 923 p. URL: <https://www.amazon.it/Economics-Public-Sector-Joseph-Stiglitz/dp/039392522>.
7. Barr N., Diamond P. *Reforming Pensions: Principles and Policy Choices*. Oxford: Oxford University Press, 2008. 368 p. URL: <https://www.amazon.com/Reforming-Pensions-Principles-Policy-Choices/dp/0195311302>.
8. Pierson P. *The New Politics of the Welfare State*. Washington, D. C. : Georgetown University Press, 2001. 265 p. URL: <https://press.georgetown.edu/book/new-politics-welfare-state>.
9. OECD. *OECD Pensions Outlook 2022*. Paris: OECD Publishing, 2022. 202 p. DOI: 10.1787/20c7f443-en.
10. Deacon B. *Global Social Policy: International Organizations and the Future of Welfare*. London: SAGE Publications, 1997. 252 p. URL: https://books.google.com/books/about/Global_Social_Policy.html?id=cIS8nQAACA-AJ.
11. Esping-Andersen, G. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton: Princeton University Press, 1990. 258 p. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691038274/the-three-worlds-of-welfare-capitalism>.
12. Holland J. H. *Complex Adaptive Systems*. New York: Basic Books, 1995. 183 p. URL: <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691127027/introduction-to-complex-adaptive-systems>.
13. Barrientos A. *Social Protection in Latin America: Causality, Stratification and Outcomes*. Cham : Palgrave Macmillan, 2024. 293 p. DOI: 10.1007/978-3-031-49795-7.
14. Hanappi T. *Reforming Pensions in Europe*. London : Routledge, 2006. 320 p.
15. Небаба Н. О. Система недержавного пенсійного забезпечення в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Молодий вчений*. 2014. № 12(2). С. 41–44.
16. Мальований М. І. Фінансові аспекти функціонування системи соціального захисту населення в Україні: монографія. Умань: Сочінський М. М., 2016. 496 с.
17. Orszag P. R., Stiglitz J. E. *Rethinking Pension Reform: Ten Myths about Social Security Systems*. Washington, D. C. : World Bank, 2001. 48 p. (New Ideas about Old Age Security). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13953>.

References:

1. Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. URL: https://archive.org/details/generalsystemthe0000bert_f7s2. (Accessed February 2, 2025).
2. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance/AAE1E27DF8996E24C5DD07EB79BBA7EE>. (Accessed March 17, 2025).
3. OECD. (2019). *Social expenditure update 2019: Public social spending is high in many OECD countries*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/social/expenditure.htm>. (Accessed May 1, 2025).
4. Barr, N. (2020). *The economics of the welfare state* (6th ed.). Oxford: Oxford University Press. URL: <https://www.amazon.com/Economics-Welfare-State-Nicholas-Barr/dp/0198748582>. (Accessed April 8, 2025).
5. Holzmann, R., Hinz, R. (2005). *Old-age income support in the 21st century: An international perspective on pension systems and reform*. Washington, D. C.: World Bank. URL: <https://www.researchgate.net/publication/31770345>. (Accessed March 25, 2025).
6. Stiglitz, J. E., Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the public sector* (4th ed.). New York: W. W. Norton & Company. URL: <https://www.amazon.it/Economics-Public-Sector-Joseph-Stiglitz/dp/039392522>. (Accessed January 28, 2025).
7. Barr, N., Diamond, P. (2008). *Reforming pensions: Principles and policy choices*. Oxford: Oxford University Press. URL: <https://www.amazon.com/Reforming-Pensions-Principles-Policy-Choices/dp/0195311302>. (Accessed March 4, 2025).
8. Pierson, P. (2001). *The new politics of the welfare state*. Washington, D.C.: Georgetown University Press. URL: <https://press.georgetown.edu/book/new-politics-welfare-state>. (Accessed April 20, 2025).
9. OECD. (2022). *OECD pensions outlook 2022*. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-pensions-outlook-2022_20c7f443-en. (Accessed May 3, 2025).
10. Deacon, B. (1997). *Global social policy: International organizations and the future of welfare*. London: SAGE Publications. URL: https://books.google.com/books/about/Global_Social_Policy.html?id=cIS8nQAACA-AJ. (Accessed February 13, 2025).
11. Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton: Princeton University Press. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691038274> (Accessed March 29, 2025).
12. Holland, J. H. (1995). *Complex adaptive systems*. New York: Basic Books. URL: <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691127027>. (Accessed April 3, 2025).
13. Barrientos, A. (2024). *Social protection in Latin America: Causality, stratification and outcomes*. Cham: Palgrave Macmillan. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-49795-7>. (Accessed February 17, 2025).
14. Hanappi, T. (2006). *Reforming pensions in Europe*. London: Routledge. (Accessed January 30, 2025).

15. Nebaba, N. O. (2014). The system of non-state pension provision in Ukraine: Current state, problems and development prospects. *Young scientist*, no. 12(2), pp. 41–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12%282%29__12. (Accessed April 12, 2025). [in Ukrainian].
16. Maliovanyi, M. I. (2016). *Financial aspects of the functioning of the social protection system in Ukraine*. Uman: Sochynskyi M. M. 496 p. [in Ukrainian].
17. Orszag, P. R., Stiglitz, J. E. (2001). *Rethinking pension reform: Ten myths about social security systems*. Washington, D. C.: World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13953> (Accessed March 1, 2025).

Annotation

Malyovanyi M. I., Bondarenko N. V., Orlov I. O.

The Economic Essence and Principles of Functioning of the Non-State Social Insurance System

The article examines the economic essence and principles of functioning of the non-state social insurance system as a key element of the modern model of social protection. The authors emphasize that in the context of growing social risks, budget constraints, and demographic changes, non-state social insurance is gaining increasing importance as an additional source of ensuring citizens' social security. It is substantiated that this system is complex, dynamic, and multi-component, and its functioning is ensured through the interaction of such structural elements as subjects (policyholders, insurers, the state as regulator), objects (insurance products), infrastructure (financial institutions, technological platforms, consulting structures), and the regulatory mechanism (legislative acts, norms, supervisory bodies).

The study analyzes the typology of relationships formed within the system: financial (flow of insurance contributions, investment), infrastructural (digital platforms, process management), regulatory (interaction with the state, compliance with standards), and social (interaction with the population, formation of trust and a culture of saving). Functional areas of the system's activity are outlined, in particular its social, financial, regulatory, and economic functions. Within each of these, specific mechanisms of implementation are disclosed – from providing insurance protection to the population to the accumulation of resources for investment in national economic projects. Special attention is paid to the analysis of the principles of system functioning that ensure its adaptability, efficiency, and stability. The key principles identified include voluntary participation, accumulation, financial sustainability, transparency, flexibility, equal access, economic efficiency, state supervision, competitiveness, and social orientation. It is concluded that the system of non-state social insurance should be considered an integral part of the state's socio-economic policy. Its further improvement requires the development of the regulatory and legal framework, the implementation of innovative technologies, the enhancement of financial literacy among the population, and the strengthening of institutional trust in non-state insurers.

Key words: non-state social insurance, social protection system, insurance products, insurance functions, principles of functioning, financial sustainability, regulatory mechanism, institutional approach, infrastructure, social risks.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СПІВПРАЦІ БАНКІВ І СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ

П. К. БЕЧКО, кандидат економічних наук

С. А. ВЛАСЮК, кандидат економічних наук

О. О. ТРУШЕВСЬКИЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

О. Р. ЯСІНСЬКИЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті акцентовано увагу на глобалізаційні процеси, які відбуваються у світовій економіці і є визначальними чинниками, що впливають на трансформацію фінансових відносин. Одним з домінуючих світових напрямів є взаємне вдосконалення банківського та страхового ринків, забезпечуючи поєднання їхніх послуг з метою ефективної реалізації банківських і страхових продуктів. У зарубіжних країнах дана концепція щодо співпраці банків і страхових компаній отримала практичну реалізацію в умовах зрілого та стабільного фінансового ринку. Світовий досвід співпраці банків і страхових компаній варто адаптувати у вітчизняну практику.

Ключові слова: банк, страхова компанія, інтеграція, глобалізація, фінансовий ринок, фінансові установи, страховий нагляд

Постановка проблеми. Світова фінансова практика щодо зарубіжного досвіду розвитку співпраці банків і страхових компаній в умовах глобалізації фінансових ринків свідчить про те, що поєднання банківської і страхової діяльності одною установою дає можливість отримати переваги управління капіталом, залученими ресурсами, та клієнтською базою. За сучасних умов таке об'єднання є базовим для створення сучасних форм співпраці банків і страхових компаній та розвитку процесів злиття і поглинання в банківському та страховому секторах економіки.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. В частині даної тематики демонструється значна увага науковців щодо проблеми розвитку співпраці світових банків і страхових компаній в умовах глобалізації фінансових ринків. Варто виокремити праці як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників щодо вирішення цієї проблеми. Розвиток співпраці банків і страхових розкритий в наукових працях вітчизняних дослідників, зокрема Олексина А. [1], Клапків Л., Клапкова Ю., Свірського В. [2], Пікус Р., Олійник Г. [3], Лилик О. [4] та ін. Як комплексний продукт банківської екосистеми розглянуто в праці Охрименко І., Шуляка Д. та Литвиненка Є. [5]. Зарубіжному досвіду розвитку співпраці банків і страхових компаній в умовах глобалізації фінансових ринків присвячені праці

Тринчук В. В. та Кучеренко В. В. [6], Дж. Камминса [7], С. Стайкураса [8], Р. Воутилайнена [9] та ін. В цілому проведені дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців свідчить, що розвиток співпраці світових банків і страхових компаній в умовах глобалізації фінансових ринків має великий потенціал.

Мета роботи – проаналізувати зарубіжний досвід взаємодії страхових компаній і банківських установ в умовах глобалізації фінансових ринків, виявити основні моделі їх співпраці, а також визначити можливості використання цього досвіду для підвищення ефективності фінансового сектора в Україні.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для визначення сутності співпраці між страховими компаніями та банками; порівняльний аналіз – для вивчення зарубіжного досвіду та моделей банкострахування. За допомогою методів логічного узагальнення, наукової абстракції, а також системно-структурного аналізу виокремлено моделі організації співпраці страхових компаній і банківських установ у зарубіжних країнах та розглянуто їх трансформацію в умовах глобалізації фінансових ринків.

Результати дослідження. Дослідження сучасних тенденцій і стану світового фінансового сектору економіки свідчить про трансформацію фінансових відносин під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів. Аналіз науково-теоретичних результатів дослідження щодо періодизації розвитку інтеграційних процесів між банками та страховими компаніями дає можливість виокремити основні етапи розвитку співпраці страхових компаній і банківських установ як форми банківсько-страхової інтеграції у розвинених країнах світу (табл. 1). Першим етапом розвитку співпраці банків і страхових компаній є період інтеграційної взаємодії між банками та страховими компаніями, який тривав впродовж 1967–1985 рр. у країнах Західної Європи [6], Варто зазначити, що у той час, коли європейські банки та страхові компанії вже почали документально засвідчувати спільну діяльність через агентські угоди щодо співпраці банків і страхових компаній, взаємодія вітчизняних фінансових посередників обмежувалася здійсненням страхування кредитних ризиків банків.

Аналіз зарубіжного досвіду [7, 8, 10] дав змогу визначити історичні етапи розвитку співпраці банків і страхових компаній в країнах ЄС і США. У 1985 р. британськими і французькими страховими компаніями сформовані перші стратегічні альянси з банками: британська страхова компанія Standard Life інвестувала в Bank of Scotland, а французька GAN придбала Credit Industriel et Commercial. Крім того, 1980 р. у Франції Banque Nationale de Paris Paribas створив власну страхову компанію Natio Vie. Дана форма банківської страхової інтеграції виправдала себе, свідченням якої є ефективність діяльності групи Paribas, яка і за сучасних умов займає домінуючі позиції у Франції.

У країнах Західної Європи упродовж 1986–1995 рр. відбувається прискорений розвиток співпраці банків і страхових компаній. У Франції доходи банків від продажу товарів зі страхування життя зросли в 7 разів, або на 23 % щорічно. Етап прискореного розвитку співпраці банків і страхових компаній тривав впродовж 1996–2007 рр. у країнах Західної Європи [8].

Табл. 1. Історичні етапи розвитку співпраці банків і страхових компаній в країнах ЄС і США

Етап	Період	Характеристика
Формування	1967–1985 рр.	– основою співпраці банків і страхових компаній став перший продаж страхового продукту TSB-Life (1967 р.) у Великій Британії банком TSB; – період реформування фінансового сектору Західної Європи шляхом злиття та поглинання; – інтеграційні процеси були започатковані банками, які почали здійснювати посередницьку діяльність у сфері продажу страхування життя; – створення перших банківсько-страхових стратегічних альянсів у Великій Британії та Франції (1985р.)
Становлення	1986–1995 рр.	– у США спостерігалось інтенсивне зростання процесів злиття та поглинання у фінансовому секторі; – у країнах Західної Європи відбувся динамічний розвиток співпраці між банками та страховими компаніями, що забезпечив до чверті банківських прибутків; – інтеграція відбувається у двосторонньому форматі: ініціативу в її реалізації виявляють як банківські, так і страхові установи
Прискорений розвиток	1996–2007 рр.	– зростаючий вплив фінансових конгломератів на функціонування фінансового ринку; – посилення значущості питань регуляторного нагляду за діяльністю фінансових груп; – відбувається структурна трансформація фінансового сектора економіки, що супроводжується зближенням його складових у країнах Західної Європи, США та Японії; – фіксується зростання кількості угод зі злиття та поглинання у фінансовій сфері
Концентрація	2008–2015 рр.	– збільшення рівня концентрації банківського і страхового капіталу; – активізація вільного руху капіталу та стрімке зростання транскордонної мобільності фінансових ресурсів; – формування фінансових об'єднань у вигляді холдингів і конгломератів, що забезпечують комплексне надання інтегрованих фінансових послуг.

Примітка. Згруповано авторами з використанням джерел [7, 8, 10]

У цей період зросла роль фінансових конгломератів у світі як найвищої форми банківсько-страхової інтеграції, що підтверджується зростанням науково-практичного інтересу міжнародних органів регулювання до проблеми нагляду за діяльністю консolidованих фінансових структур. Так, у 1993–1996 рр. Базельський комітет з банківського нагляду у співпраці з Міжнародною комісією з цінних паперів та Міжнародною асоціацією органів страхового нагляду провів дослідження щодо особливостей нагляду за фінансовими групами, в межах якого фінансовий конгломерат офіційно був визнаний як «група організацій під загальним контролем», основною діяльністю якої є надання суттєвого обсягу послуг. Варто відзначити, що на даному етапі вартість процесів злиття та поглинання у фінансовій сфері в розрізі окремих регіонів світу істотно різнилася. Наприклад, обсяг угод у грошовому виразі в межах економічно розвинених країн (Австралії, Канади, Японії, Нової Зеландії, США, країн Західної Європи) збільшився з 459,5 млрд дол. США 2001 р. до 778,5 млрд дол. 2007 р., тоді як у розрізі менш розвинених країн цей показник збільшився з 42,5 млрд дол. 2001 р. до 124,1 млрд дол. 2007 р. [7, 8, 10].

Останній етап у розвитку співпраці банків і страхових компаній характеризується підвищенням рівня концентрації банківського та страхового капіталів. На цьому етапі в межах банківсько-страхової інтеграції використання банками Західної Європи концепції співпраці банків і страхових компаній досягло свого піку. За даними Європейської федерації зі страхування та перестрахування (The European insurance and reinsurance federation), за 2008–2014 рр. найефективніше концепція співпраці банків і страхових компаній функціонувала на фінансовому ринку Франції, де частка продажів страхових продуктів через банківську мережу відділень та філій досягла понад 60 % [11].

Рівень розвитку співпраці банків і страхових компаній в окремих країнах та географічних регіонах обумовлений наступними чинниками:

- існуючими історичними традиціями організації фінансових відносин;
- національними законодавчими обмеженнями;
- новими умовами функціонування банків та страхових компаній у зовнішньому релевантному середовищі.

Сучасними центрами співпраці банків і страхових компаній розвинених країн є країни Західної Європи (Франція, Німеччина, Великобританія, Іспанія, Італія) та окремих країн Азії (Японія, Сінгапур, Гонконг, Таїланд, Малайзія).

Останнє десятиліття ознаменувалося стрімким поширенням моделей співпраці банків і страхових компаній у Південній Америці, Східній Азії, країнах Центральної та Східної Європи, Південній Африці. Аналіз науково-методичних підходів до виокремлення моделей організації співпраці банків і страхових компаній дає змогу стверджувати, що загальноновизнаного підходу до визначення їх кількості та єдиного сутнісного змісту кожної окремої моделі як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній літературі не існує.

В аналітичних дослідженнях окремих учених розглядаються латиноамериканська, центральноєвропейська, південноафриканська, східноєвропейська моделі, які за результатами проведеного дослідження є сумнівними. Варто припустити, що це не «моделі» нових регіональних

(національних) ринків співпраці банків і страхових компаній. Враховуючи існуючу науково-економічну термінологію, розглядати моделі організації співпраці банків і страхових компаній варто через призму теоретичних конструкцій, що відображають специфічні характеристики складних об'єктів – соціально-економічних систем, явищ, процесів що склалися внаслідок дії довгострокових, суттєвих чинників.

Результати проведеного дослідження свідчать, що модель організації співпраці банків і страхових компаній характеризує сукупність однорідних характеристик, його організації відповідно до певних параметрів, що притаманні певній країні чи географічному регіону. В геоекономічному аспекті ключовими моделями є: європейська (континентальна), північноамериканська та азіатсько-океанічна. В той же час, окремими країнами використовують або європейську модель (поширюється в країнах Центральної та Східної Європи), або північноамериканську (застосовується країнами Північної та Латинської Америки, Австралії). В окремих країнах Південної Африки (особливо в Південно-Африканській Республіці), починаючи з 2000 р., впровадження концепції співпраці банків і страхових компаній супроводжувалося активним використанням основних параметрів як європейської, так і північноамериканської моделей.

Досліджуючи практичний досвід організації співпраці банків і страхових компаній, варто зазначити, що на етапі виокремлення аналізованих моделей є умовним. З огляду на це, відбувається поступова трансформація однієї моделі в іншу, об'єднання ознак декількох моделей в одну змішану. Цей процес зумовлений існуючими глобалізаційними та інтеграційними процесами у світовій фінансовій системі, які створюють умови для конвергенції діяльності банків та страхових компаній майже у всіх географічних регіонах. Натомість поступе формування нової конвергентної моделей розвитку фінансового ринку спостерігається в процесі зміни моделей організації співпраці банків і страхових компаній. Дослідження характерних ознак трьох класичних моделей організації співпраці банків і страхових компаній потребує розгляду основних їх параметрів. Так, в аналітичному дослідженні видання Sigma розглядається декілька параметрів, в основі яких закладено формування європейської, північноамериканської та азіатсько-океанічної моделей. До них відносяться:

- місце реалізації загальних фінансових продуктів;
- рівень інтегрованості та технологічної складності фінансових продуктів;
- ступінь відкритості інформації щодо клієнтської бази банку;
- постачальник фінансових продуктів;
- форма банківсько-страхової взаємодії (тип власності, стратегія управління).

Цей перелік не є вичерпним і потребує суттєвого доповнення. Систематизація існуючих науково-теоретичних та практичних підходів щодо формування параметрів регіональних моделей організації співпраці банків і страхових компаній дає змогу удосконалити вже існуючий комплекс параметрів (табл. 2).

Табл. 2. Критерії класифікації моделей організації співпраці банків і страхових компаній

Параметр	Характеристика
Тип державного регулювання співпраці банків і страхових компаній	– жорстке державне регулювання; – лібералізований тип державного регулювання
Тип ринку та потенціал співпраці банків і страхових компаній	– розвинений, зрілий (mature market) – не відбувається різка зміна тенденцій, ринок насичений; – ринок, що розвивається (developing market) – перспективний; – слабо розвинений (emerging market) – ринок, що формується; – нерозвинений ринок співпраці банків і страхових компаній
Місце реалізації загальних фінансових продуктів (Point of sales)	– страхові агенти, перебувають у відділеннях банку; – банк, що діє як ліцензований (акредитований) брокер; – банківські працівники, які виступають у ролі професійних страхових агентів; – змішані канали
Рівень інтегрованості та технологічної складності фінансових продуктів	– консультативні послуги, максимально наближені до потреб клієнтів (advice-intensive product tailored to customer needs); – високо інтегровані фінансові продукти, пристосовані до життєвих циклів/ключових подій клієнтів
Відкритість клієнтської бази банку	– обмежене використання клієнтської бази банку із боку страховика; – загальне використання клієнтської бази банківської установи
Постачальник фінансових продуктів	– комплексні фінансові продукти розробляються спільною компанією (bancassurer); – банк відповідає виключно за реалізацію продуктів
Стратегія управління	– здійснюється страховиком; – реалізується дочірніми страховими компаніями банку; – аутсорсинг
Тип власності (форма взаємодії)	– спільне підприємство; – дочірні підприємства; – незалежна діяльність (independent operation)
Рівень розвитку ринку співпраці банків і страхових компаній	– високий – частка співпраці банків і страхових компаній у загальному обсязі премій страхування життя країни становить понад 60 %; – середній – відповідно 40–60 %; – низький – менше 40 %; – практично відсутній – менше 10 %
Інноваційний досвід та рішення	– учасники банківської страхової інтеграції є генераторами ідей; – банки і страхувальники користуються існуючим досвідом
Форма і вид банківсько-страхової інтеграції в залежності від її рівня	– високий – співпраці банків і страхових компаній представлене фінансовими конгломератами, холдинговими компаніями, спільними підприємствами, дочірніми компаніями; – середній – рівень співпраці банків і страхових компаній представлене стратегічними союзами; – найнижчий – найбільш поширеними формами є агентські (дистриб'юторські) угоди

Примітка. Узагальнено авторами з використанням джерел [9]

Результат проведеного дослідження дав змогу наведений перелік класифікації моделей організації співпраці банків і страхових компаній установ доповнити наступними параметрами:

- рівень розвитку та потенціал ринку співпраці банків і страхових компаній;
- інноваційний досвід та рішення;
- форма та вид банківсько-страхової інтеграції залежно від її рівня.

З огляду на такі доповнення це змогу більш повно враховувати специфічні особливості, властиві європейській, північноамериканській та азіатсько-океанічній моделям.

Залежно від комбінації параметрів певної групи формалізується окрема модель організації співпраці банків і страхових компаній: європейська, північноамериканська чи азіатсько-океанічна. Варто зазначити, що з часом відбувається як кількісна, так і якісна зміна зазначених параметрів, що пов'язано передусім з динамічністю розвитку банківсько-страхових інтеграційних процесів. На перспективу виокремлення моделей організації співпраці банків і страхових компаній може базуватися також на інших параметрах. Порівняльний аналіз відмінностей, виокремлених згідно з комплексом ключових параметрів, систематизовано у (табл. 3).

Табл. 3. Порівняльна характеристика моделей організації співпраці банків і страхових компаній

Показник	Європейська модель (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія, Бельгія)	Північноамериканська модель (США, Канада, Австралія)	Азіатсько-океанічна модель (Японія, Китай, Таїланд, Індонезія, Австралія, Сінгапур, Індія, Малайзія)
Тип регулювання банківсько- страхової взаємодії	Лібералізоване державне регулювання (існують податкові пільги щодо сплачених премій зі страхування життя, однак є податкове навантаження на розмір банківської маржі:	Північна Америка – перехід від жорсткого регулювання до лібералізації; Латинська Америка – фінансова лібералізація	Перехід від лібералізованого до жорсткого регулювання вимог законодавчої бази, спільних фінансових продуктів та ін.
Рівень розвитку співпраці	Високий рівень: Західноєвропейський та Північноєвропейський регіони; Низький рівень: Центральний і Східно- європейський регіони	Північна Америка – низький рівень; Латинська Америка – середній рівень.	Низький рівень
Тип та потенціал зростання ринку	Західноєвропейський і Північноєвропейський регіони: зрілий ринок; Центральний і Східно- європейський регіони – слаборозвинений, за суттєвого потенціалу	Ринок, що розвивається.	Ринок, що розвивається. Високий потенціал зростання, особливо у Китаї, Таїланді, Індії

Форма та вид банківсько-страхової інтеграції в залежності від її рівня.	Високий рівень: банківсько-страхова інтеграція представлена фінансовими конгломератами, холдинговими компаніями, спільними підприємствами, дочірніми компаніями.	Низький рівень – найпоширенішими формами банківсько-страхової інтеграції є співпраця банків і страхових компаній та агентські (дистриб'юторські) угоди	Середній рівень – банківсько-страхова інтеграція представлена стратегічними альянсами та спільними компаніями (тимчасової дії)
Асортимент послуг співпраці банків і страхових компаній	Центральний та Східноєвропейський регіони: іпотечне страхування, страхування життя позичальників (перехресний продаж банківських кредитних продуктів та ризикового страхування життя)	Середньострокові та довгострокові інвестиційні продукти, що користуються пільговим податковим режимом. Страхові продукти зі страхування життя повністю інтегровані до асортименту ощадних та інвестиційних продуктів банку.	Переважно пакетні продукти: страхування життя у поєднанні з банківськими послугами – управління депозитами
Система збуту	До 2000 р. – змішані канали дистрибуції, з 2001 р. – банківські відділення	Здебільшого основним каналом збуту є співробітники банків та банківська мережа філій	Починаючи з 2007 р. основним каналом збуту є відділення банків.
Основні гравці.	Вітчизняні та іноземні банки та страхові компанії	Переважно американські банки та страховики	Іноземні компанії відіграють вирішальну роль
Інноваційний досвід та рішення	Генератори нових ідей щодо послуг	Використання існуючого досвіду організації співпраці банків і страхових компаній (європейського)	Переважно запозичують досвід, самостійно здійснюють розробки
Ступінь відкритості інформації щодо клієнтської бази банку	Західноєвропейський регіон – вищий за середній рівень відкритості інформації щодо клієнтів. У країнах Східної і Центральної Європи це питання законодавчо не врегульовано	Існує заборона на обмін клієнтською інформацією між банками та страховиками (особливо у Бразилії, Чилі, Канаді)	Заборонено страховим компаніям та іншим небанківським установам використовувати клієнтську базу даних
Тип ринку співпраці банків і страхових компаній банківських установ	Розвинений, зрілий (mature market), насичений	Ринок що розвивається (emerging market), відбувається формування ринку	Ринок, що розвивається (developing market), є досить перспективним

Примітка. Розроблено авторами з використанням джерел [12, 13]

Наведені дані (табл. 3) дають змогу стверджувати, що існують винятки, коли організація співпраці банків і страхових компаній в різних країнах одного географічного регіону може бути побудована на принципах абсолютно різних моделей або навпаки об'єднувати ключові параметри всіх трьох моделей. Зокрема, організація співпраці банків і страхових компаній у Великій Британії побудована в основному на принципах європейської моделі, хоча розвиток фінансового ринку в цілому відбувається відповідно до фондової, а не банкоцентричної моделі. З огляду на це, у зв'язку характерними є домінуючі канали збуту банківсько-страхових продуктів, представлених брокерами та незалежними фінансовими консультантами (Independent Financial Adviser, IFA). Це, з одного боку, обумовлено тим, що фінансовий ринок Великобританії з початку 1990-х років характеризується високим рівнем розвитку інфраструктури фінансових посередників, складною організацією, високою конкурентоспроможністю, порівняно з іншими регіональними ринками фінансових послуг. З іншого боку, цей факт пов'язаний з існуванням до початку ХХІ ст. певних законодавчих обмежень, за яких більшість інвестиційних страхових продуктів мали змогу бути реалізованими виключно спеціалізованими фінансовими консультантами, а тому їх частка використання у банківських установах залишається незначною.

Канадський національний фінансовий ринок є розвиненим. З огляду на це, банки не мають права офіційно здійснювати продаж страхових продуктів своїм клієнтам. Лише в 1992 р. у країні набули чинності нормативно-правові акти, які дали можливість банкам вкладати інвестиційні кошти у страхові компанії, що мають значні фінансові ресурси, сучасне інформаційно-технологічне забезпечення, розгалужену мережу філій у світі. Проте банки стали серйозними конкурентами для страхових компаній, оскільки отримали змогу обслуговувати споживачів як банківських, так і страхових продуктів.

Цей факт зумовив появу посиленого контролю над діяльністю фінансових установ. З 2006 р. у Канаді банкам заборонено здійснювати будь-які операції щодо продажу продуктів страхування життя та нелайфового страхування. Розвиток співпраці страхових компаній і банківських установ у країнах Центральної та Східної Європи відбувається з урахуванням принципів європейської моделі. В той же час, з поступовим приходом на даний ринок іноземних банків та страхових компаній зі США, Японії, Китаю, Австралії здійснюється трансформація базових умов організації інтеграційної взаємодії між фінансовими посередниками – дедалі більше враховується північноамериканський та азіатський досвід.

У більшості країн Західної та Північної Європи ринок співпраці страхових компаній і банківських установ є слабозрозвиненим або таким, що розвивається – частка співпраці банківських установ і страхових компаній в загальному обсязі премій зі страхування життя коливається в межах 10–47 %. Лише у Франції аналізований показник протягом останніх чотирьох років перевищував 60 %.

У країнах Південної Європи ринок співпраці страхових компаній і банківських установ є розвиненим. Найбільша частка співпраці страхових компаній і банківських установ у загальному обсязі премій зі страхування життя

має місце у Португалії (74,1 % у 2013 р.), Іспанії (71,4 %); Італії (71,9 %). За даними Європейської федерації зі страхування та перестрахування (The European insurance and reinsurance federation), найбільша частка співпраці страхових компаній і банківських установ у сфері нелайфового (non-life) страхування має місце у Португалії (15,3 %), Франції (12 %) та Іспанії (10,2 %) [11].

Таким чином, співпраця страхових компаній і банківських установ в розвинених європейських країнах переважно спрямована на об'єднання банківських послуг зі страхування життя.

Споживачі зазвичай не асоціюють банки з продажами страхових продуктів, хоч і спостерігається тенденція високих темпів продажу послуг страхування життя через мережу банків. Співпраця здебільшого ґрунтується на угодах про загальні продажі. Сфера співпраці страхових компаній і банківських установ є традиційно регульованою в США: з 1933 р. чинним був закон Гласса-Стигалла, а обмеження, встановлене з 1956 р. було доповнено законом про банківські холдингові компанії. Перспективи співпраці страхових компаній і банківських установ зросли після ухвалення закону Гремма-Ліча-Блайлі, який замінив закон Гласса-Стигалла [14].

Причинами недостатнього розвитку співпраці страхових компаній і банківських установ США є:

- високий рівень фрагментації фінансової промисловості;
- обмеження використання єдиної інформаційної системи декількома фінансовими посередниками;
- суттєва роль страхових агентів та брокерів на фінансовому ринку.

Страхові компанії мають невелику частку прямих продажів або взагалі цим не займаються, зосереджуючись на основних професійних обов'язках: адмініструванні та управлінні страховим фондом; проведення маркетингових досліджень; впровадження сучасних форм менеджменту та інформаційних технологій.

Висновки. Варто зазначити, що основними моделями організації співпраці страхових компаній і банківських установ є європейська (континентальна), північноамериканська та азіатсько-океанічна. Незважаючи на теоретичну доцільність фінансової конвергенції та фінансової інтеграції банків та страхових компаній, ступінь поширення концепції співпраці страхових компаній і банківських установ відрізняється в окремо взятій країні. Прискореними темпами ця концепція реалізується у країнах європейського та азіатсько-океанічного регіонів. Співпраця між банками та страховими компаніями в європейських країнах в основному спрямована на об'єднання банківських послуг зі страхуванням життя.

Результати проведеного дослідження дали змогу виокремити етапи розвитку співпраці страхових компаній і банківських установ в європейських країнах та США. Систематизовано параметри її моделей в геоелектрономічному аспекті та наведено їх порівняльну характеристику. Досліджено особливості розвитку співпраці страхових компаній і банківських установ у зарубіжних країнах. Основними моделями співпраці страхових компаній і банківських установ є європейська, північноамериканська та азіатсько-океанічна.

Незважаючи на теоретичну доцільність фінансової конвергенції та фінансової інтеграції банків та страхових компаній, ступінь поширення концепції співпраці страхових компаній і банківських установ відрізняється в окремо взятій країні. Прискореними темпами концепція співпраці страхових компаній і банківських установ реалізується у країнах європейського та азіатсько-океанічного регіонів.

Література:

1. Олексин А. Г. Особливості та проблеми співпраці страхових компаній та комерційних банків. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3882>.
2. Клапків Л. М., Клапків Ю. М., Свірський В. С. Консолідація банківського та страхового бізнесу: теоретико-методологічні домінанти та тенденції розвитку: *монографія*. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2019. 183 с.
3. Пікус Р. В., Олійник Г. І. Взаємодія страхових компаній і банків на ринку фінансових послуг України: *монографія*. К.: ЦП «Компринт», 2015. 186 с.
4. Лирик О. Bancassurance та перспективи його розвитку в Україні. *Вісник НБУ*. 2017. № 2 (132). С. 32–34
5. Охрименко І. Б., Шуляк Д. А., Литвиненко Є. О. Формування комплексного продукту як імператив конкурентної трансформації традиційного банкінгу: організаційні основи на базі банкострахування та комплаєнс супровід. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7 (25). С. 82–96.
6. Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Зарубіжний досвід розвитку банкострахування. *Вісник Сумського національного аграрного університету* : Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 4. С. 166–170.
7. Cummins J. D. Convergence of Insurance and Financial Markets: Hybrid and Securitised Risk-Transfer Solutions. *Journal of Risk and Insurance*. 2009. Vol. 76. № 3. DOI:10.2139/ssrn.1260399.
8. Staikouras S. Business opportunities and market realities in financial conglomerates. *The Geneva Papers*. 2006. № 31. P. 124–148.
9. Voutilainen R. Comparing Alternative Structures of Financial Alliances. *The Geneva Papers*. 2005. № 30. P. 327–342.
10. Skipper Jr. H. Financial Services Worldwide: Promises and Pitfalls. Atlanta, Georgia State University, 2000. 56 p.
11. European Insurance in Figures. Insurance Europe, December 2014. Statistics № 50. URL: www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/StatisticsNo50EuropeanInsuranceinFigures.pdf.
12. Tassin E. Success Factors for Bancassurance in France. Abelica Global Consultants and Actuaries. *Insurance News*. 2009. P. 8.
13. Horakova M., Jordan A. How Countries Supervise their Banks, Insurers and Securities Markets. Central Banking Publications, 2007. 370 p.
14. Scholtens B., van Wensveen D. The theory of financial intermediation: an essay on what it does (not) explain. SUERF – The European Money and Finance Forum. Vienna, 2003. URL: https://www.suerf.org/docx/f_4e0f4b00419aafcc5a2fa4b17d09e0ce_1607_suerf.pdf. (Accessed: May 03, 2025).

References:

1. Oleksyn, A. H. (2015). Features and problems of cooperation between insurance companies and commercial banks. *Efficient economy*, no. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3882>. [in Ukrainian].
2. Klapkiv, L. M., Klapkiv, Y. M., Svirskyi, V. S. (2019). *Consolidation of banking and insurance business: theoretical and methodological dominants and development trends*. Ivano-Frankivsk: Kushnir H. M. Publishing. 183 p. [in Ukrainian]
3. Pikus, R. V., Oliinyk, H. I. (2015). *Interaction between insurance companies and banks in the financial services market of Ukraine*. Kyiv: TsP “Komprint”, 186 p. [in Ukrainian].
4. Lylyk, O. (2017). Bancassurance and perspectives of its development in Ukraine. *Bulletin NBU*, no. 2(132), pp. 32–34. [in Ukrainian].
5. Okhrymenko, I. B., Shuliak, D. A., Lytvynenko, Y. O. (2024). Formation of a comprehensive product as an imperative for competitive transformation of traditional banking: organizational foundations based on bancassurance and compliance support. *Current issues in modern science*, no. 7(25), pp. 82–96. [in Ukrainian].
6. Trynchuk, V. V., Kucherenko, V. V. (2017). Foreign experience in the development of bancassurance. *Bulletin of Sumy National Agrarian University: Series: Economics and Management*, no. 4, pp. 166–170. [in Ukrainian].
7. Cummins, J. D. (2009). Convergence of insurance and financial markets: Hybrid and securitized risk-transfer solutions. *Journal of Risk and Insurance*, no. 76(3), pp. 493–545.
8. Staikouras, S. (2006). Business opportunities and market realities in financial conglomerates. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, no. 31, pp. 124–148.
9. Voutilainen, R. (2005). Comparing alternative structures of financial alliances. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, no. 30, pp. 327–342.
10. Skipper, H. D. Jr. (2000). *Financial services worldwide: Promises and pitfalls*. Atlanta: Georgia State University. 56 p.
11. European Insurance in Figures. Insurance Europe, December 2014. Statistics № 50. URL: www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/StatisticsNo50EuropeanInsuranceinFigures.pdf. (Accessed: May 11, 2025).
12. Tassin, E. (2009). Success factors for bancassurance in France. Abelica Global Consultants and Actuaries. *Insurance News*, pp. 8.
13. Horakova, M., Jordan, A. (2007). Central Banking Publications. *How countries supervise their banks, insurers and securities markets* (3rd ed.). London: Central Banking. 370 p.
14. Scholtens, B., van Wensveen, D. (2003). *The theory of financial intermediation: An essay on what it does (not) explain*. SUERF – The European Money and Finance Forum. URL: https://www.suerf.org/docx/f_4e0f4b00419aafc5a2fa4b17d09e0ce_1607_suerf.pdf. (Accessed: May 03, 2025).

Annotation

Bechko P. K., Vlasniuk S. A., Trushevskiy O. O., Yasinskyi O. R.
International Practices in Bank–Insurance Cooperation Amid Financial Market Globalization

The article explores the globalization processes occurring in the world economy that serve as key drivers in transforming financial relations. A prominent global trend is the convergence of the banking and insurance sectors through the integration of their services to enhance the delivery and efficiency of financial and insurance products. In many developed countries, the concept of cooperation between banks and insurance companies has been effectively implemented within the context of mature and stable financial markets.

The study reveals significant regional variations in the cost of mergers and acquisitions in the financial sector. The degree of cooperation between banks and insurance companies across countries and regions is shaped by a combination of factors, including historical traditions of financial relations, national regulatory constraints, and evolving operational conditions in the external environment. A review of methodological approaches to classifying models of bank–insurance cooperation shows that there is no universally accepted taxonomy or consistent interpretation of each model in either domestic or international economic literature.

The research findings indicate that such cooperation models are characterized by a set of homogeneous features aligned with specific parameters typical for particular countries or regions. From a geo-economic perspective, three dominant models have been identified: the European (continental), the North American, and the Asia-Pacific models. Some countries apply variations of these models—such as the European model in Central and Eastern Europe, and the North American model in Latin America, North America, and Australia. The article emphasizes the importance of adapting global best practices in bank–insurance cooperation to the national context.

Key words: bank, insurance company, integration, globalization, financial market, financial institutions, insurance supervision

DEVELOPMENT OF E-COMMERCE DURING THE WAR IN UKRAINE

O. V. ZHARUN, *PhD in Economics*

N. O. BLENDА, *PhD in Economics*

O. A. NEPOCHATENKO, *PhD in Economics*

A. S. DRIGA, *Doctoral student (educational and scientific level of higher education)*

O. S. SAVUNIN, *Doctoral student (educational and scientific level of higher education)*

V. V. TSVYK, *Doctoral student (educational and scientific level of higher education)*

Досліджено особливості розвитку інтернет-торгівлі в Україні в умовах повномасштабної війни. Проаналізовано основні тенденції трансформації електронної комерції, зміни в поведінці споживачів і адаптацію бізнес-моделей до нових умов. На основі статистичних даних визначено динаміку зростання обсягів онлайн-продажів, зміни в структурі попиту та пропозиції. Окреслено основні виклики та перспективи розвитку галузі в умовах воєнного стану.

Ключові слова: електронна комерція, інтернет-торгівля, воєнний стан, цифрова економіка, логістика, маркетплейси, адаптація бізнесу.

Problem statement. Russia's full-scale invasion of Ukraine in February 2022 dramatically changed the functioning of all sectors of the economy, including the retail sector [1]. With traditional sales channels destroyed or forced to cease operations due to security risks, online commerce has become not only an alternative channel but also a vital element in providing the population with essential goods [2]. The relevance of the study is due to the unprecedented conditions in which the business found itself: the need to quickly adapt to the destruction of logistics chains, the migration of a significant part of consumers, changes in consumer preferences and limited access to financial resources [3]. Studying the transformation processes in the field of e-commerce during the war is important for understanding the mechanisms of business sustainability, formulating effective development strategies and identifying promising areas of government support for the industry.

Analysis of recent research and publications. Many well-known scholars have made a significant contribution to the study of the peculiarities of the development of Internet commerce and traditional trade in the national scientific economic literature, in particular, such as: Danyliuk V. O. [1] Grytsenko O. A. [2] Grewal D. [3], Roggeveen A. L. [3] Coffee A. [4], Sviatojec-Szczepanska J. [4] Kozlovsky S. V. [5] Loudon K. [6], Traver C. G. [6], Mansour M. & Nor K. M. [7].

Melnyk T. M. [8], Turban E. [9], Outland J. [9], King D. [9] Shevchenko I. Y. [10] and other scholars. In particular, Hrytsenko O. A. [2] predicts the growth of the e-commerce market in Ukraine despite the consequences of the pandemic and the war with Russia. Kava A. [4] and Sviatayets-Schepanska J. [4] write that in the difficult

conditions of the war, domestic enterprises quickly adapted their business models and, thanks to the digitalization of business processes, were able not only to save their business but also to ensure its certain growth. Grewal D. [3], Roggeveen A. L. [3] write about the problems of legal regulation of e-commerce in Ukraine. They emphasize the legal aspects of e-commerce problems and the means of solving them. Shevchenko I. Y. [10] studies statistical data on the development of e-commerce in Ukraine. He notes that the e-commerce market has begun to recover at a rapid pace, and according to forecasts, starting in 2024, the growth rate of turnover is expected to reach the pre-war level.

The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the status, dynamics and structural changes in the field of online commerce in Ukraine in the context of a full-scale war for the period of 2022–2025.

Research methods. In the course of the study, a set of general scientific and special methods was used: System analysis – to study e-commerce as an integral system and its interaction with other sectors of the economy; Statistical analysis – to process quantitative data on the dynamics and structure of online sales; Comparative method – to compare the indicators of e-commerce development before and during the war; Method of expert assessments – to identify key factors influencing the transformation of the industry.

Research results. At the beginning of the full-scale invasion in February 2022, Ukrainian e-commerce suffered a sharp decline. According to the Ukrainian E-Commerce Association, in the first weeks of the war, online sales fell by 70–80 % compared to the pre-war period [4]. This was due to the disruption of logistics chains, the temporary shutdown of many warehouses, problems with the supply of goods, and massive internal migration.

However, since April 2022, there has been a gradual recovery in activity: companies have begun to adapt to new conditions, rebuild logistics, and resume operations in safe regions [5]. By the end of 2022, the e-commerce market volume amounted to about 85 % of the pre-war level, which indicated the high adaptability of the industry.

In 2023–2025, the market stabilized and gradually grew. The following factors played an important role in this:

- Development of alternative logistics routes
- Growing popularity of delivery services from abroad
- Expanding the range of essential goods
- Active implementation of contactless delivery technologies
- Development of mobile applications and improvement of user experience [6].

The analysis of the statistical data in Table 1 shows uneven but generally positive dynamics of e-commerce development in Ukraine during the period under study. These data demonstrate a steady upward trend in the e-commerce market in Ukraine despite the difficult economic conditions and security challenges [7]. The volume of the e-commerce market increased from UAH 137.2 billion in 2022 to UAH 209.5 billion in 2024, an increase of 52.7 %.

Table 1. Key indicators of e-commerce development in Ukraine

Indicator	2022	2023	2024	I-II quarter of 2025	Growth rate 2024/2022, %
E-commerce market size, UAH billion	137.2	168.4	209.5	132.7	+52.7
Share of e-commerce in total retail trade, %	12.3	15.8	19.2	21.3	+6.9 p.p.
Number of online stores, thousand	22.8	25.4	31.2	33.8	+36.8
Average online purchase check, UAH	865	912	978	1023	+13.1
Internet shopping penetration rate, % of population	47.2	53.5	58.7	61.2	+11.5 p.p.
Number of online orders, mln	158.6	184.7	214.2	129.7	+35.1

In the first two quarters of 2025, the figure has already reached UAH 132.7 billion, which indicates that the positive dynamics is maintained. Particularly significant is the growth in the share of e-commerce in total retail trade – from 12.3 % in 2022 to 21.3 % in the first half of 2025. This confirms the structural changes in the Ukrainian economy and the shift in consumer practices towards online channels [8].

The number of online stores grew by 36.8 % between 2022 and 2024, reflecting both the entry of new players and the digital transformation of traditional businesses. Noteworthy is the 13.1 % increase in the average online purchase receipt, which is partly due to inflationary processes, but also indicates an increase in consumer confidence in online channels for higher value purchases.

Table 2. Structure of online sales by product category, %

Product category	2022	2023	2024	I-II quarter of 2025	Amendment 2024/2022, para.
Electronics and home appliances	27.4	24.8	23.1	22.5	-4.3
Clothing and footwear	15.2	16.4	18.5	19.3	+3.3
Food	11.8	14.7	16.9	17.2	+5.1
Home and garden products	9.5	10.2	11.4	11.8	+1.9
Cosmetics and perfumery	8.7	9.3	8.8	8.6	+0.1
Medicines and medical supplies	7.4	8.1	8.5	8.3	+1.1
Children's products	6.8	5.4	4.9	4.7	-1.9
Automotive products	5.2	4.5	3.7	3.8	-1.5
Sporting goods	4.8	3.4	2.8	2.9	-2.0
Other categories	3.2	3.2	1.4	0.9	-1.8

The structure of online sales has undergone significant changes during the study period, reflecting the transformation of consumer priorities in the wartime. The share of electronics and household appliances decreased (-4.3 percentage points), which is explained by the postponement of optional expenses and consumer focus on essential goods. The growth in the share of food (+5.1 p.p.) is the most dynamic category, which demonstrated rapid development due to the need to meet basic needs and the spread of food delivery services. Increase in the share of clothing and footwear (+3.3 p.p.), which indicates that consumers are adapting to buying these goods online and developing the relevant virtual fitting technologies. Steady growth in the household and garden category (+1.9 percentage points), which may be due to the massive movement of people and the need to equip new housing. Decrease in the shares of non-staple goods: children's goods (-1.9 p.p.), automotive goods (-1.5 p.p.) and sports goods (-2.0 p.p.).

These structural shifts reflect the rationalization of consumer behavior and the prioritization of basic needs in the face of economic uncertainty.

Table 3. Distribution of online orders by regions of Ukraine (%)

Region	2022	2023	2024	I-II quarter 2025	Amendment 2024/2022, para
Kyiv	24.5	22.3	21.7	21.2	-2.8
Western Ukraine	23.2	28.5	30.4	31.5	+7.2
Central Ukraine	22.8	24.1	25.3	25.8	+2.5
Northern Ukraine	12.3	11.5	11.8	11.6	-0.5
Eastern Ukraine	9.7	7.2	5.9	5.3	-3.8
Southern Ukraine	7.5	6.4	4.9	4.6	-2.6

The regional distribution of online orders has undergone significant changes, which correlates with the displacement of people as a result of the hostilities. The growth of the share of Western Ukraine (+7.2 percentage points) is the most dynamic indicator, due to the migration of a significant number of people to relatively safe western regions and the development of the relevant infrastructure [5]. Decrease in the shares of Eastern and Southern Ukraine (-3.8 p.p. and -2.6 p.p., respectively), due to security risks, occupation of some territories, and massive out-migration. Decrease in the share of Kyiv (-2.8 p.p.), despite its traditional leadership, reflecting partial decentralization of economic activity. A moderate increase in the share of Central Ukraine (+2.5 p.p.), which has become a relatively stable region for internally displaced persons. These changes indicate a profound transformation of the geographical structure of the e-commerce market and the need to adapt logistics networks to new realities.

The transformation of e-commerce business models and infrastructure reflects the industry's adaptation to wartime challenges. A significant increase in the number of delivery points (+61.5 %) demonstrates the development of physical infrastructure to ensure the last mile of delivery, especially in the context of unstable postal services. The increase in the share of mobile purchases (+14.4 percentage points) indicates a

change in consumer habits and the need to adapt interfaces to mobile devices [6].

The reduction of the average delivery time from 5.8 to 2.6 days reflects the optimization of logistics processes and investments in the development of the last mile infrastructure.

Table 4. Changes in e-commerce infrastructure and business processes

Indicator	2022	2023	2024	I-II quarter 2025	Deviations
Number of points of delivery, thousand	18.2	22.5	27.6	29.4	+61.5 %
Share of mobile purchases, %	62.4	68.7	74.3	76.8	+14.4 p.p.
Average delivery time, days	5.8	4.2	3.1	2.6	-3.2 days
Share of non-cash payments, %	78.3	85.4	91.2	93.5	+12.9 p.p.
Level of process automation, %	43.5	57.2	68.9	72.3	+25.4 p.p.
Share of companies with their own delivery service, %.	12.4	18.7	27.5	31.8	+15.1 p.p.

The growth in the share of non-cash payments (+12.9 p.p.) indicates the digitalization of payment systems and increased consumer confidence in electronic payments. An increase in the level of process automation (+25.4 p.p.) demonstrates investments in technology to optimize operational efficiency. Increased importance of supply security: 82 % of consumers prefer trusted sellers with a reliable reputation, even if their prices are higher. Growing importance of social responsibility of business: 65 % of respondents said they prefer companies that support the Armed Forces and participate in volunteer initiatives.

The main challenges for e-commerce in times of war:

1. Logistical constraints: destruction of transport infrastructure, closure of airspace.
2. Security risks: the threat of missile attacks on warehouses and logistics hubs.
3. Energy crisis: power outages affecting warehouses and servers.
4. Personnel problems: migration of specialists, staff mobilization.
5. Financial constraints: limited access to credit, exchange rate volatility.
6. Cyberattacks: an increase in the number and sophistication of hacker attacks on IT infrastructure.

Promising areas of development:

1. Integration of augmented reality: technologies for virtual fitting and 3D visualization of goods.
2. Developing dropshipping with international partners as a way to minimize logistics risks.
3. Implementation of blockchain technologies to increase the transparency of supply chains.
4. Personalization of offers based on big data analysis and machine learning.

5. Development of social commerce: integration of sales through social networks and messengers.
6. Automation of customer support through chatbots and voice assistants.
7. Implementation of unmanned delivery technologies under security restrictions.

Conclusions. E-commerce in Ukraine has demonstrated high adaptability and resilience in the context of a full-scale war, as evidenced by the steady growth of key industry indicators in 2022–2025. The war has caused profound structural changes in e-commerce, including an increase in the share of food and essential goods in the sales structure, a reorientation of the geography of online orders to the western and central regions, and rationalization of consumer behavior. The digital transformation of e-commerce business processes was accelerated: increased automation, development of non-cash payments, and optimization of logistics processes, which reduced the average delivery time despite objective obstacles

Successful business strategies in times of war are based on diversifying risks, developing their own infrastructure, flexible inventory management, and integrating social initiatives into the business model.

Література:

1. Данилюк В. О. Цифрова економіка та інтернет-торгівля в умовах зовнішньої агресії. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 45–51.
2. Гриценко О. А. Електронна комерція в Україні в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 101–106.
3. Grewal, D., Roggeveen, A. L. Retail and e-commerce in crisis: Global trends and local adaptations. *Journal of Retailing*. 2022. V. 98. № 3. P. 350–359.
4. Кава А., Святоец-Щепаньська Й. Електронна комерція та наслідки війни: адаптація цифрового ринку в Східній Європі. *Journal of Business Research*. 2023. Т. 158.
5. Козловський С. В. Інтернет-торгівля в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2023. № 3. С. 55–59.
6. Laudon, K. C., Traver, C. G. E-commerce 2023: Business, technology, and society, 2023.
7. Mansoor, M., Nor, K. M. Understanding e-commerce adaptation during crises: A case from war-affected regions. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2022. Vol. 52. DOI:10.23762/FSO_VOL10_NO3_2
8. Мельник Т. М. Трансформація онлайн-торгівлі в умовах війни: нові реалії для українського бізнесу. *Економічний вісник університету*. 2023. № 2. С. 78–83.
9. Turban, E., Outland, J., King, D., et al. Electronic commerce 2023: A managerial and social networks perspective. Springer, 2023.
10. Шевченко І. Ю. Логістичні виклики для електронної комерції під час війни в Україні. *Логістика: проблеми та рішення*. 2023. № 1. С. 90–95.

References:

1. Danyliuk, V. O. (2022). Digital economy and e-commerce in the context of external aggression. *Finances of Ukraine*, no. (7), pp. 45–51. [in Ukrainian].
2. Hrytsenko, O. A. (2022). E-commerce in Ukraine under martial law: Challenges and opportunities. *Business Inform*, no. (12), pp. 101–106. [in Ukrainian].
3. Grewal, D., Roggeveen, A. L. (2022). Retail and e-commerce in crisis: Global trends and local adaptations. *Journal of Retailing*, no. 98(3), pp. 350–359.
4. Kawa, A., Światowiec-Szczepańska, J. (2023). E-commerce and the effects of war: Digital market adaptation in Eastern Europe. *Journal of Business Research*, 158.
5. Kozlovskyi, S. V. (2023). Internet commerce in Ukraine: Current trends and prospects for development under crisis conditions. *Economy and state*, no. 3, pp. 55–59.
6. Laudon, K. C., Traver, C. G. (2023). *E-commerce 2023: Business, technology, and society* (17th ed.). Pearson.
7. Mansoor, M., Nor, K. M. (2022). Understanding e-commerce adaptation during crises: A case from war-affected regions. *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 52. DOI:10.23762/FSO_VOL10_NO3_2
8. Melnyk, T. M. (2023). Transformation of online trade during the war: New realities for Ukrainian business. *Economic Bulletin of the University*, no. 2, pp. 78–83. [in Ukrainian].
9. Turban, E., Outland, J., King, D., et al. (2023). *Electronic commerce 2023: A managerial and social networks perspective*. Springer.
10. Shevchenko, I. Yu. (2023). Logistic challenges for e-commerce during the war in Ukraine. *Logistics: Problems and Solutions*, no. 1, pp. 90–95. [in Ukrainian].

Annotation

Zharun O. V., Blenda N. O., Nepochatenko O. A., Driga A. S., Savunin O. S., Tsyk V. V.

Development of e-commerce during the war in Ukraine

The article examines the peculiarities of e-commerce development in Ukraine under the conditions of full-scale war (2022–2025). The research analyzes the main trends in the transformation of e-commerce, changes in consumer behavior, and the adaptation of business models to new conditions. The dynamics of online sales growth and changes in the structure of demand and supply are determined based on statistical data. The study identifies significant regional shifts in e-commerce activity, with Western Ukraine demonstrating a 7.2 % increase in online orders, while the share of Eastern and Southern regions decreased by 3.8 % and 2.6 % respectively, reflecting large-scale population migration due to security risks. Business adaptation strategies included diversification of logistics routes, development of proprietary delivery services, and decentralization of warehouse facilities, resulting in a 61.5 % increase in pick-up points and a reduction in average delivery time from 5.8 to 2.6 days. Consumer behavior has transformed toward more rational purchasing decisions, with 76 % of respondents indicating more deliberate shopping compared to the pre-war period.

Despite infrastructure challenges, energy crises, and security risks, the e-commerce sector has demonstrated remarkable resilience, with market volume

increasing by 52.7 % from 2022 to 2024 and the share of e-commerce in total retail growing from 12.3 % to 21.3 % by mid-2025. The study outlines the main challenges and prospects for industry development during wartime, emphasizing the acceleration of digital transformation processes and the importance of implementing innovative technologies such as augmented reality, blockchain, and artificial intelligence in the post-war recovery period.

Key words: e-commerce, internet trade, martial law, digital economy, logistics, marketplaces, business adaptation, wartime economy, consumer behavior, supply chain resilience.

УДК: 338.48:640.4:004:005.8

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-363-375

SYNERGY OF TOUR OPERATION AND HOSPITALITY SERVICE QUALITY IN THE ERA OF DIGITALIZATION

A. CHERNYKHIVSKA, PhD in Economics

Kyiv National University of Technologies and Design

Досліджено синергію між туropерейтингом та готельно-ресторанним обслуговуванням за умов цифровізації. Розкрито роль цифрових технологій, як інтегратора сервісів, що сприяють підвищенню якості, персоналізації і задоволеності клієнтів. Обґрунтовано, що ефективна взаємодія можлива за умов технологічної сумісності, стратегічного партнерства і впровадження єдиних цифрових стандартів. Проведено огляд сучасних практик з якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі на міжнародному рівні. Розглянуто концептуальні моделі синергії підприємств у великих туристичних містах України, де цифровізація виступає платформою для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку туризму і сфери гостинності.

Ключові слова: туropерейтинг, туристичний продукт, готельно-ресторанний сервіс, якість обслуговування, синергія, цифровізація, конкурентоспроможність, інновації, технології.

Problem Statement. Current trends in the development of the tourism industry indicate a growing need for the integration of key elements of tourism activity into a single, efficient system. Particular attention is drawn to the interaction between tour operation and the quality of hospitality services, which, under conditions of digitalization, acquires new forms and strategic significance. The effectiveness of this interaction determines not only the competitiveness of individual tourism companies but also the ability of tourist destinations to offer a holistic, high-quality, and attractive tourism product. The period of digital transformations entails a paradigm shift in the field of tourism services, which includes not only technical modernization of processes but also deep structural integration among all actors in the tourism market.

Analysis of Recent Research and Publications. Recent academic studies increasingly address the synergy between tour operation and the quality of hospitality services as a key factor in shaping a competitive tourism product. In the context of digital transformation and evolving consumer expectations, this interaction becomes especially relevant.

Ketter and Avraham emphasize that effective marketing strategies for tourist destinations in the digital environment are impossible without close integration with the hospitality infrastructure, which forms impressions, emotions, and a positive tourist experience [1]. Within the contemporary scientific paradigm, the service-dominant logic is gaining widespread adoption, highlighting the importance of co-creating value among participants in the tourism market.

Vargo and Lusch argue that cooperation between tour operators and accommodation and food service establishments leads to a comprehensive offering aimed not only at satisfying functional but also emotional consumer needs [2]. According to the findings of Niezgoda et al. the perception of tourism service quality directly depends on the alignment between tourist expectations and the actual service provided by hotels and restaurants. A high level of tour organization, combined with comfortable accommodation and quality dining, determines the overall evaluation of the travel experience. Such alignment is ensured through strategic collaboration between tour operators and service providers [3].

Buhalis and Sinarta underscore the role of digital tools such as CRM systems, online booking, and review management platforms, which facilitate continuous information exchange among all stakeholders in the tourism chain. This, in turn, contributes to the development of innovative business models where the synergy between the tour organizer and service providers is critical for economic success [4].

Other authors focus on the importance of strategic partnerships and certification. Romão and Neuts demonstrate that standardization of quality in the hotel and restaurant sectors is a necessary condition for consumer trust in an integrated tourism product. Joint planning between tour operators and service structures allows for better accommodation of customer expectations and the design of itineraries that account for the service appeal of destinations [5].

A separate line of research relates to the impact of sustainable development on partnerships in the tourism sector. The study by Dodds and Butler confirms the growing role of certified "green" establishments in tour operator strategies, aligning with global trends in responsible tourism. Such establishments enhance the value of the offering and generate new demand based on ethical, environmental, and service-oriented principles [6]. Finally, empirical data confirm the importance of quality service integration. According to a UNWTO report, over 73% of European tourists return to the same tour operator only if they receive high-quality service in hotels and restaurants. This indicates that customer satisfaction levels are directly influenced by the coordinated functioning of all components of tour operation [7].

Thus, the analysis of recent publications confirms that synergy between tour operation and hospitality service quality is not only desirable but also a necessary condition for the successful functioning of tourism businesses under the current market challenges and expectations.

The Aim of this study is to identify the specifics of the synergy between tour operation and hospitality services in the context of digitalization, with a focus on improving the quality of the tourism product, enhancing business process efficiency, and increasing consumer satisfaction. The research aims to substantiate the role of digital tools as key factors in generating synergistic effects in the tourism and hospitality sector.

Research Methodology. The study is based on both general scientific and specialized methods: analysis and synthesis were employed to define the essence of synergy in the interaction between tour operators and hospitality establishments; comparative analysis was used to contrast traditional and digitalized models of cooperation in the tourism sector; a systems approach was applied to examine the complex nature of interrelations among the components of the tourism product; and applied analysis enabled the investigation of practical examples of successful synergy in the Ukrainian market.

Findings indicate that in the context of the digital transformation of the tourism market, there is a marked increase in interdependence between tour operators and stakeholders in the hotel and restaurant business. The use of digital technologies (CRM systems, mobile applications, online booking platforms and big data analytics) not only optimizes service logistics but also enables the creation of personalized tourism offerings based on consumer behavior analysis. Successful examples of domestic tour operators integrating their IT solutions with hospitality service platforms demonstrate an increase in customer satisfaction, repeat sales, and improved company image. At the same time, the insufficient level of digital maturity of accommodation and food service establishments hampers the achievement of synergistic effects. Therefore, the synchronization of innovation development and the harmonization of service standards become strategic requirements for market participants.

Research Results. The synergy between tour operating and high-quality hotel and restaurant services is a key condition for creating a highly competitive and integrated tourism product. Its implementation requires not only technological integration and coordination among market actors but also adherence to international quality standards.

These sectors cannot function effectively in isolation, as their combination shapes a comprehensive tourism product that meets both consumer expectations and market requirements. The concept of synergy (from the Greek *synergos* – “working together”) is increasingly interpreted in contemporary academic discourse as the result of integrating resources, competencies, and efforts of various market participants, leading to the creation of added value that exceeds the effects of each individual component acting separately. In the tourism and hospitality sector, synergy holds particular significance since the tourism product is a complex service composed of multiple interrelated elements, including transportation, accommodation, catering, excursions, animation, customer service, and marketing [2].

Within tour operating, synergy is manifested through strategic coordination between tour operators and hospitality businesses, ensuring coherence, consistency, and quality of the tourism experience. This alignment includes joint planning of itineraries and service schedules, the implementation of unified quality standards, the

use of shared digital platforms for booking and data management, and the exchange of information on customer satisfaction [4].

According to researchers Romão and Neuts, synergy in tourism also results from the utilization of territorial capital, whereby local resources – natural, cultural, and infrastructural are effectively integrated into a unified tourism service system. In this context, the level of institutional coordination between tourism stakeholders and local authorities plays a crucial role in fostering sustainable destination development [5].

Particular attention should be paid to the concept of cross-functional synergy, which entails combining the functions of different hospitality sectors to create a comprehensive customer experience. For instance, integrating elements of cultural animation, gastronomic tourism, and wellness practices into standard tour packages enhances the product's consumer value and allows it to be tailored to the needs of new tourist segments [3]. Moreover, recent studies emphasize the role of digital technologies as mediators of synergy. Tools such as Big Data, quality management systems (QMS), mobile apps, and personalized digital services act as catalysts for integration between tour operators, hoteliers, and restaurateurs, enabling swift responses to demand fluctuations and improving the efficiency of interaction [6].

Synergy also encompasses ethical and environmental dimensions, as reflected in the concept of responsible tourism. As Ketter and Avraham note, tourists are increasingly attentive to the sustainability of tourism products, making partnerships between tour operators and certified "green" hotels and restaurants an important competitive advantage in the market [1]. Thus, synergy extends beyond economic efficiency to include social responsibility, environmental safety, and innovation.

The concept of quality in hotel and restaurant service is polysynaptic and rooted in deep theoretical and methodological foundations. In its classical interpretation, quality is understood as the service's ability to meet established standards governing service procedures, safety, hygiene regulations, and organizational aspects. Within this framework, the following international systems are particularly important: ISO, HACCP, and Hotelstars Union, which provide the basis for objective quality assessment and enterprise competitiveness.

ISO (International Organization for Standardization) is the most widely recognized standardization system, encompassing a series of standards applicable to quality management systems, particularly ISO 9001. It focuses on customer-oriented management principles, leadership, employee involvement, a process-based approach, and continuous improvement [9]. In the hotel industry, ISO standards ensure the clear documentation of procedures, control over service provision, and compliance with customer expectations.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) is a system particularly relevant for restaurants, cafés, and food establishments, aimed at identifying, assessing, and controlling hazards affecting food safety [10]. The application of HACCP in the hospitality sector ensures food hygiene safety and fosters customer trust, especially amid the post-pandemic rise in health and hygiene awareness. Hotelstars Union is a hotel classification system operating in EU countries, offering unified evaluation criteria based on over 270 indicators related not only to facilities but also to service quality. It promotes the standardization of tourist expectations, market transparency,

and comparative analysis between hotels across countries. The star rating (from 1 to 5 stars) enables consumers to easily assess the expected service level [11].

These standards and systems have an integrative nature and can complement one another: ISO ensures systematic management, HACCP guarantees food safety, and Hotelstars Union enhances market visibility and competitiveness. Their combination provides a robust foundation for strategic quality management in the hospitality industry (Table 1).

Table 1. Comparative Characteristics of International Quality and Safety Standards in Tourism and Hospitality

Name of System/Standard	Application Area	Primary Objective	Key Components	Relevance to Service
ISO 9001	Quality Management	Meeting customer requirements	Quality policy, audits, documented procedures	Ensures systematic and transparent management
HACCP	Food Safety	Risk prevention in food production	Hazard analysis, critical control points	Ensures hygiene and builds customer trust
Hotelstars Union	Hotel Classification	Standardizing service levels	Scoring system, physical and emotional criteria	Supports customer orientation and marketing appeal
ISO 22000	Food Product Safety	Integrating HACCP with ISO standards	System-based food safety approach	Enhances compliance with international food safety standards
EN ISO 22483	Quality in Tourism	Guidelines for hotel services	Staff, service, sustainability	Provides comprehensive guidance for high-quality hospitality

Note. Built by the author on the basis of [9–11]

Thus, the ISO, HACCP systems and the Hotelstars Union classification represent only a basic level of quality assurance, while real consumer value is formed at the level of personalized service, emotional sincerity of the staff, and the ability of the enterprise to anticipate guests' desires.

In the modern paradigm of service management, the concept of quality also expands to include emotional, behavioral, and perceptual aspects. Hotel and restaurant service is not only an infrastructural component of the tourism system, but also a key

factor in shaping a competitive tourism product. In today's conditions, where tourists increasingly prioritize service quality, the level of hotel and restaurant service determines customer satisfaction, repeat visits, and positive online reviews.

In this context, quality appears as a multidimensional category that encompasses not only the technical characteristics of a service but also its emotional, aesthetic, digital, and cultural components (Table 2).

Table 2. Comparative characteristics of service quality assessment models in the hospitality industry

Model	Key Characteristics	Relevance to Hospitality Service
SERVQUAL (Parasuraman et al.)	Defines quality as the gap between expectations and perceptions; five dimensions: reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibles	Most universal tool for assessing perceived service quality
Grönroos Model	Differentiates technical quality (what is delivered) and functional quality (how it is delivered)	Useful for analyzing the staff customer interaction and personalized service
SERVPERF (Cronin & Taylor)	Focuses solely on perceived performance, excluding expectations	Easier to apply in post-consumption satisfaction analysis

Note. Built by the authors on the basis of [12–14]

In the modern service paradigm, quality is interpreted as a dynamic outcome of the interaction between customer expectations and actual consumption experience. The classical SERVQUAL model defines quality based on five dimensions: reliability, responsiveness, assurance, accessibility, and empathy, which allow for the analysis of both physical and interpersonal aspects of service delivery [12].

In contrast, the SERVPERF model critiques SERVQUAL for its emphasis on expectations and proposes a simplified and empirically more robust concept evaluating only the perceived quality without factoring in expectations. It relies on the same five dimensions but emphasizes actual service performance (Performance-only model), which helps avoid the subjective variability associated with expectation-based evaluations [13].

The application of SERVPERF in the hotel and restaurant sector enables more accurate and focused assessment of quality based on actual staff performance, response times, process organization, and overall customer satisfaction. This is especially relevant in highly competitive environments where perceived efficiency often outweighs preformed expectations.

Complementing Grönroos' analytical model which distinguishes between technical quality (what the customer receives), functional quality (how it is delivered), and image quality (brand reputation) SERVPERF offers a flexible toolkit for quantitatively monitoring quality while avoiding the ambiguity of the “expectation”

category [14]. The uniqueness of hotel and restaurant service lays in this multiplicity of quality assessment approaches: from normative compliance with standards to deeply personalized analyses of customer experience.

Thus, quality is not merely conformity to standards but rather an elusive yet critically important interplay of emotion, logic, and reputation.

The uniqueness of hotel and restaurant service is manifested in the fact that each customer interaction constitutes a unique micro-experience, within which both the objective and emotional dimensions of quality emerge [15]. In tourism, synergy refers to the interaction among hotel, restaurant, and tourism structures as well as digital platforms, which ensures enhanced efficiency for all participants through resource, data, and technology integration. Practice shows that when tour operators, hotels, and HoReCa establishments coordinate their actions, measurable effects arise in terms of revenue, services, and customer satisfaction.

Moreover, service quality is directly linked to loyalty: a tourist satisfied with the service has an 80 % likelihood of reusing the services of the same establishment or tour operator. Therefore, investing in quality becomes a strategic tool for dynamic growth in the tourism sector.

The interconnection between hotel and restaurant service elements and the perception of tourism product quality is presented in Table 3.

Table 3. Elements of hotel and restaurant service as determinants of tourism product evaluation

Service Component	Description	Impact on the Tourism Product
Personalized Service	Use of data for individualized approach	Increased loyalty, positive emotions
Interior Design	Visual appeal, comfort, authenticity	Impression formation, Instagram effect
Food Quality	Taste, presentation, use of local products	Regional gastronomic identity
Staff Communication	Politeness, responsiveness, language proficiency	Service impression, emotional engagement
Service Technologies	Online menus, digital check-in, chat bots	Reduced waiting time, improved convenience

Note. Built by the authors on the basis of [16, 17]

Thus, hotel and restaurant service within the tourism system should be conceptualized as a multidisciplinary category, combining quality management, behavioral economics, digital technologies, and cultural studies. Optimization of this component enables the creation of a unique value proposition for the tourist, which is key to success in a highly competitive and dynamic tourism market.

In major tourist cities of Ukraine – Kyiv, Lviv, Dnipro, and Odesa there are successful examples of synergy between hospitality businesses and tour operators. Within the broader framework of digital transformation in the tourism sector, a critical development vector is the integration of IT solutions among market participants: tour

operators, hotel complexes, restaurant businesses, and service platforms. Success cases from Ukraine's leading cities illustrate the effectiveness of such solutions in creating a synergistic tourism system. In the capital, Kyiv, an API connection was implemented between the Property Management System (PMS) of the Premier Hotels chain and a personalized tour module developed by Ukraine Travel Lab. Recommendations are generated based on guest behavior analysis, including length of stay, booking history, and individual preferences.

Key results of this collaboration [18, 19]:

- Participation in city tours increased by +33 %;
- 45 % of guests activated tour offers received via email or SMS;
- The average duration of stay in Kyiv increased by 0.5 days.

This approach enables hotels not only to retain guests longer but also to monetize partnerships with tour operators through automated interaction. In Lviv, digital integration was achieved between the tour operator Vidviday, the FEST Lokal restaurant chain, and the "Carpathian Tram" tourist product. A joint CRM system allowed tourists to make comprehensive bookings tour + meals + souvenirs via a single online interface. Key outcomes of the integration [20, 21]:

- Average check increased by 35 % (from 430 to 580 UAH);
- 27 % of tourists pre-ordered meals;
- 40 % used discounts in partner cafés and restaurants;
- Conversion from view to purchase rose from 12 % to 19 %;
- Repeat orders grew from 18 % to 29 %.

This case confirms the effectiveness of a unified digital environment as a tool for enhancing customer experience and increasing sales.

In Dnipro, the Dnipro Tourism & Gastro Union initiative was launched, bringing together hotels, restaurants, and travel agencies. The main tool was the "Tourist Gastro Passport" – a printed and digital card with QR codes for discounts, bonuses, and special offers. Key results 56 partner establishments participated [22, 23]:

- Average increase in restaurant attendance was 18 %;
- 12,000 tourists joined the program during the season;
- 65 % of them used the discounts (average discount of 10–15 %).

The program proved to be cost-effective due to increased turnover and higher rates of repeat visits, indicating the efficiency of city-level partnership cooperation.

In Odesa, the Odessa City Card was introduced—a digital tool integrating cashback services, promotional offers, table reservations, and event-related deals. The program involved 72 HoReCa facilities, including hostels, cafés, and cultural venues. Key performance indicators [24]:

- 61 % of card users were youth under the age of 35;
- Overall visitor satisfaction increased by 24 % (based on exit surveys);
- The City Card served as a platform for promoting local events and initiatives among urban tourists.

By using a microservices architecture, the card enables instant interaction between tourists and infrastructure points, creating a new quality of urban tourism experience.

The information is summarized in Table 4. The case studies from Kyiv, Lviv, Dnipro, and Odesa clearly demonstrate that digital integration among tourism market actors:

- Increases economic efficiency (profits, conversion rates, repeat sales);
- Enhances the customer experience (personalization, discounts, ease of access);
- Creates cross-sectoral synergy, where tour operators, HoReCa businesses, and IT services function as a coordinated platform.

Such approaches are scalable to other regions of Ukraine and can be used to develop a competitive national tourism product based on partnership, digitalization, and data-driven decision-making.

Table 4. Digital integration models in tourism and hospitality by city

City	Form of Integration	Key Participants	Digital Tool
Kyiv	API connection between hotel PMS and tour operators	Ukraine Travel Lab, Premier Hotels	API + behavioral analysis
Lviv	Unified CRM system for tours, dining, and souvenirs	Vidviday, FEST Lokal, "Carpathian Tram"	CRM platform with multi-booking capability
Dnipro	Loyalty program via tourist gastro-passport	Dnipro Tourism & Gastro Union	QR codes, printed and digital cards
Odesa	Integrated City Card with cashback, booking, and events	Odessa City Card, cafés, hostels	Microservice platform, NFC/QR access

Note. Built by the authors on the basis of [18–24]

Conclusion. In the context of contemporary digital transformation in tourism, the synergy between tour operation and hospitality services emerges as a key factor in the creation of a high-quality tourism product. The integration of digital tools ensures service responsiveness, personalization, coordination of actions, and rapid adaptation to market changes. Digital platforms become the foundation for effective collaboration among partners, contributing to enhanced customer satisfaction and competitiveness.

The research findings indicate that technological compatibility, data exchange transparency, automated booking processes, and streamlined service chains reduce operational costs and increase the efficiency of cooperation. However, the realization of true synergistic effects requires strategic alignment of objectives, improved digital literacy among staff, and harmonization of quality standards.

Further research should focus on developing digital models for evaluating intersectoral cooperation effectiveness, implementing service quality digital standards, and creating an integrated digital system for tour operators and hospitality enterprises.

Література:

1. Ketter E., Avraham E. Stay Home today so you can Travel Tomorrow: Tourism destinations' digital marketing strategies during the COVID-19 pandemic.

Journal of Destination Marketing & Management. 2021. Vol. 20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100553>.

2. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic 2020: Foundations, development, and future. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. № 1. P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00679-9>.

3. Niezgoda A., Kowalska J., Markiewicz E. Quality of tourist services in the context of consumer experience: A multidimensional approach. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. № 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14041934>.

4. Buhalis D., Sinarta Y. Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel Research*. 2021. Vol. 60. № 7. P. 1611–1625. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287520951584>.

5. Romão J., Neuts B. Territorial capital, smart tourism specialization and sustainable regional development: Experiences from Europe. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13020791>.

6. Dodds R., Butler R. *Sustainable tourism: A global perspective*. London : Routledge, 2022. 334 p.

7. United Nations World Tourism Organization. European tourism trends and prospects: Q2/2023. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 07.05.2025).

8. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 2018.

9. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. 2015. Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

10. Codex Alimentarius Commission. Hazard analysis and critical control point (HACCP) system and guidelines. URL: <https://www.fao.org/4/y1579e/y1579e03.htm>.

11. Hotelstars Union. Criteria catalogue. URL: <https://www.hotelstars.eu>. (дата звернення: 07.05.2025).

12. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64. № 1. P. 12–40.

13. Cronin J. J., Taylor S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. № 3. P. 55–68.

14. Grönroos C. *Service management and marketing: Customer management in service competition*. 3rd ed. Chichester : Wiley, 2007. 535 p.

15. Kandampully J. *Service management: The new paradigm in hospitality*. Harlow : Pearson Education, 2013. 378 p.

16. Lovelock C., Wirtz, J. *Services marketing: People, technology, strategy*. Harlow : Pearson, 2020. 94 p.

17. Fitzsimmons J. A., Fitzsimmons, M. J. *Service management: Operations, strategy, information technology*. New York : McGraw-Hill, 2010. 564 p.

18. Міністерство культури та інформаційної політики України. Аналітичний огляд туристичних практик. Режим доступу: <https://mkip.gov.ua>. (дата звернення: 07.05.2025).

19. Ukraine Travel Lab. Система цифрового гіда та аналітики. Режим доступу: <https://ukrainetravellab.org>. (дата звернення: 07.05.2025).

20. Компанія «Кумпель Груп». Річний звіт про співпрацю з туроператорами. Режим доступу: <https://kumpelgroup.ua>. (дата звернення: 07.05.2025).
21. TUI Group. CRM integration impact report. Режим доступу: <https://tuigroup.com>. (дата звернення: 07.05.2025).
22. Дніпровська туристична та гастрономічна спілка. Підсумки гастро-програми. Режим доступу: <https://dniprotourism.dp.ua>. (дата звернення: 07.05.2025).
23. Booking.com for Partners. Channel manager benefits. Режим доступу: <https://partner.booking.com>. (дата звернення: 07.05.2025).
24. Департамент туризму Одеської міської ради. Стратегія смарт-туризму. Режим доступу: <https://odessa-tourism.gov.ua>. (дата звернення: 07.05.2025).

References:

1. Ketter, E., Avraham, E. (2021). Stay Home today so you can Travel Tomorrow: Tourism destinations' digital marketing strategies during the COVID-19 pandemic. *Journal of Destination Marketing & Management*, no. 20. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100553>.
2. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2020). Service-dominant logic 2020: Foundations, development and future. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, no. 1, pp. 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00679-9>.
3. Niezgoda, A., Kowalska, J., Markiewicz, E. (2022). Quality of tourist services in the context of consumer experience: A multidimensional approach. *Sustainability*, vol. 14, no. 4. <https://doi.org/10.3390/su14041934>.
4. Buhalis, D., Sinarta, Y. (2021). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel Research*, vol. 60, no. 7, pp. 1611–1625. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287520951584>.
5. Romão, J., Neuts, B. (2021). Territorial capital, smart tourism specialization and sustainable regional development: Experiences from Europe. *Sustainability*, vol. 13, no. 2. <https://doi.org/10.3390/su13020791>.
6. Dodds, R., Butler, R. (2022). *Sustainable tourism: A global perspective*. Routledge.
7. United Nations World Tourism Organization. (2023). European tourism trends and prospects: Q2/2023. URL: <https://www.unwto.org>.
8. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill.
9. SSTU ISO 9001:2015 *Quality management systems. Requirements*. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>. [in Ukrainian].
10. Codex Alimentarius Commission. (2003). Hazard analysis and critical control point (HACCP) system and guidelines. URL: <https://www.fao.org/4/y1579e/y1579e03.htm>.
11. Hotelstars Union. (2023). Criteria catalogue. URL: <https://www.hotelstars.eu>.
12. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12–40.

13. Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, vol. 56 no. 3, pp. 55–68.
14. Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). Wiley.
15. Kandampully, J. (2013). *Service management: The new paradigm in hospitality*. Pearson Education.
16. Lovelock, C., Wirtz, J. (2020). *Services marketing: People, technology, strategy*. Pearson.
17. Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J. (2010). *Service management: Operations, strategy, information technology*. McGraw-Hill.
18. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. (2023). Analytical review of tourism practices. URL: <https://mkip.gov.ua>. [in Ukrainian].
19. Ukraine Travel Lab. (2024). Digital guide and analytics system. URL: <https://ukrainetravellab.org> [In Ukrainian].
20. Kumpel Group. (2023). Annual report on cooperation with tour operators. URL: <https://kumpelgroup.ua>. [in Ukrainian].
21. TUI Group. (2022). CRM integration impact report. URL: <https://tuigroup.com>.
22. Dnipro Tourism and Gastronomy Association. (2023). Results of the gastro program. URL: <https://dniprotourism.dp.ua>. [in Ukrainian].
23. Booking.com for Partners. (2023). Channel manager benefits. URL: <https://partner.booking.com>.
24. Department of Tourism of the Odessa City Council. (2023). Smart tourism strategy. URL: <https://odessa-tourism.gov.ua>. [in Ukrainian].

Annotation

Chernykhivska A.

Synergy of tour operation and hospitality service quality in the era of digitalization

This article investigates the synergy between tour operation and hospitality services in the context of digital transformation. It emphasizes that effective collaboration between these sectors is crucial for developing an integrated and high-quality tourism product. The study examines digital tools such as APIs and CRM systems that enable real-time data exchange between tour operators, hotels, restaurants, and service platforms. These technologies not only improve service quality but also enhance the personalization of travel experiences, increase the length of stay, average customer spending, and the likelihood of repeat visits.

The article also addresses international quality standards relevant to tourism and hospitality, including ISO 9001, HACCP, ISO 22000, and EN ISO 22483, as well as evaluation models such as SERVQUAL, SERVPERF, and the Grönroos model. It is demonstrated that implementing these standards allows HoReCa establishments to maintain consistently high service levels, streamline operations, and reinforce customer trust in tour operators. In the context of digital ecosystems, compliance with such standards ensures interoperability, data protection, and the delivery of seamless service at every point of the customer journey.

Special focus is placed on the potential of integrated digital platforms that combine booking, payment, information services, and personalized recommendations.

Case studies from Kyiv, Lviv, Dnipro and Odesa illustrate successful integration of hotels, restaurants, and tour operators into unified digital systems. These include API connections between PMS systems and tour modules, CRM systems with multi-booking features, tourism cards with bonuses and cashback and microservice platforms linked to urban tourism infrastructure. In Kyiv, for example, a local tour operator partnered with boutique hotels and restaurants to offer custom packages via a centralized app, while in Lviv, cultural tourism is supported by interactive mobile guides connected to booking systems. Such practices enhance the competitiveness of local tourism products, encourage sustainable development, and serve as scalable, innovative models for other cities in Ukraine and beyond.

Key words: tour operation, tourism product, hospitality service, service quality, synergy, digitalization, competitiveness, innovation, technology.

УДК: 338.48:331.108.2:316.77

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-375-384

КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВИЙ ТУРИСТИЧНИЙ РИНОК

Л. В. СУЛІМА, викладач

С. В. ТИМЧУК, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

Стаття присвячена аналізу крос-культурної комунікації як важливого фактора ефективного управління персоналом туристичних компаній України в умовах інтеграції у світовий туристичний ринок. Розглядаються особливості міжкультурної взаємодії у багатонаціональній середовищі, що стає дедалі актуальнішим для українських туристичних підприємств. Здійснено оцінку впливу культурних відмінностей на організаційні процеси, адаптацію персоналу та рівень обслуговування іноземних туристів. Особливу увагу приділено методам формування кросс-культурної компетентності працівників, зокрема мовної підготовки, розвитку навичок міжкультурної комунікації та толерантності. У статті підкреслюється, що успішна інтеграція у світовий туристичний простір вимагає від українських компаній високого рівня культурної гнучкості та професійної підготовки персоналу.

Ключові слова: крос-культурна комунікація, управління персоналом, міжнародний туризм, міжкультурна взаємодія, крос-культурна компетентність.

Постановка проблеми. Сучасний міжнародний туризм характеризується активною взаємодією представників різних культур, що створює як нові можливості, так і певні виклики для управління персоналом туристичних підприємств. Одним із ключових аспектів ефективного менеджменту в цій сфері

є крос-культурна комунікація, яка забезпечує взаєморозуміння між працівниками та клієнтами з різних країн. Відсутність належної крос-культурної компетентності серед персоналу може призводити до комунікативних бар'єрів, зниження рівня сервісу та конфліктних ситуацій, що негативно впливає на імідж компанії та її конкурентоспроможність.

Попри зростаючу роль крос-культурної комунікації в управлінні персоналом, питання її ефективного впровадження в туристичній галузі залишається недостатньо дослідженим. Важливим є розгляд методів підвищення рівня крос-культурної компетентності працівників та визначення стратегій управління персоналом у багатонаціональному середовищі. Саме ці аспекти потребують детального аналізу та розробки практичних рекомендацій для вдосконалення управлінських підходів у міжнародному туризмі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Крос-культурна комунікація в сфері міжнародного туризму та її роль у ефективному управлінні персоналом є темою численних наукових досліджень, які розглядають різні аспекти цієї проблеми. У зв'язку з актуальністю теми, існує значна кількість публікацій, що надають нові підходи до управлінських стратегій, акцентуючи увагу на значенні культурних відмінностей у комунікаційних процесах.

Одним з основних аспектів є психологічні особливості, які визначають ефективність крос-культурного менеджменту. У дослідженні Капліної А. акцентується увага на важливості врахування психологічних відмінностей при управлінні персоналом у міжнародних компаніях [1]. У роботі Никифорова В. та Кравченко В. досліджується зв'язок між крос-культурним менеджментом та стратегією управління персоналом. Вони зазначають, що інтеграція культурних відмінностей у стратегії управління дозволяє підприємствам досягти високих результатів на міжнародному ринку [2]. Це особливо важливо для галузі туризму, де персонал часто взаємодіє з клієнтами з різних культурних контекстів. Атаманчук З. звертається до впливу крос-культурних комунікацій на інноваційні процеси у міжнародному туризмі, підкреслюючи, що ефективна міжкультурна комунікація сприяє поширенню нових ідей і технологій між країнами [3]. Це важливий аспект для розвитку туристичних компаній, які прагнуть залучати іноземних клієнтів та співпрацювати з міжнародними партнерами.

Дослідження Miguel B., Alemán Carreón E. C., Mendoza España H. A., Nonaka H., Niraoka T. та інших авторів фокусується на впливі культурних відмінностей на якість обслуговування та задоволеність клієнтів у сфері гостинності та туризму в Бразилії, Японії та інших країнах. Вони зазначають, що врахування культурних особливостей при обслуговуванні клієнтів покращує їхній досвід і збільшує лояльність до компанії [4, 5].

Невід'ємною частиною ефективної крос-культурної комунікації є підготовка персоналу через спеціальні тренінги. Коцга Е. підкреслює важливість крос-культурних тренінгів як критичного фактору розвитку культурної компетентності в індустрії гостинності. Вона зазначає, що спеціалізовані курси дозволяють працівникам краще адаптуватися до культурних відмінностей і забезпечують високий рівень обслуговування [6]. Важливим елементом вивчення міжкультурних комунікацій є аналіз

теоретичних моделей, таких як шкала Беннетта, що дає можливість оцінити рівень культурної чутливості. Цей підхід допомагає менеджерам визначити, на якому етапі культурної адаптації знаходяться їхні працівники, і які методи необхідно застосувати для покращення міжкультурної взаємодії [7, 8].

У загальному контексті дослідження свідчать про те, що крос-культурна комунікація є важливим чинником для досягнення ефективного управління персоналом у міжнародному туризмі, оскільки вона дозволяє не тільки підвищити рівень обслуговування клієнтів, але й сприяє розвитку інновацій, покращенню корпоративної культури та забезпеченню успішної адаптації персоналу до умов багатонаціональних команд.

Метою статті є дослідження ролі крос-культурної комунікації як важливого фактора ефективного управління персоналом у міжнародному туризмі. Стаття має на меті виявити основні проблеми та виклики, що виникають у процесі міжкультурної взаємодії в туристичних компаніях, а також розробити рекомендації щодо підвищення крос-культурної компетентності працівників для забезпечення високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності підприємств у міжнародному туристичному ринку.

Методика досліджень. Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження був комплекс наукових праць українських та зарубіжних авторів, що висвітлюють питання крос-культурної комунікації, управління персоналом у міжнародному туризмі, культурної компетентності та корпоративної культури. Застосовано системний підхід до аналізу взаємозв'язків між рівнем крос-культурної обізнаності працівників та якістю обслуговування туристів. Методами дослідження стали аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний аналіз культурних бар'єрів, а також узагальнення практичного досвіду міжнародних туристичних компаній. Значну увагу було приділено вивченню впливу міжкультурної взаємодії на формування позитивного іміджу підприємства та задоволеність клієнтів.

Результати досліджень. Крос-культурна комунікація має значний вплив на ефективність управління персоналом у міжнародному туризмі, оскільки вона сприяє створенню позитивного робочого середовища, де враховуються культурні відмінності працівників та клієнтів. У туристичному бізнесі, де взаємодія з людьми різних національностей є невід'ємною частиною процесу, здатність персоналу ефективно спілкуватися та адаптувати свої комунікаційні стратегії під специфіку кожної культури стає важливим фактором успіху. Крос-культурна комунікація дозволяє знижувати ймовірність виникнення конфліктів і непорозумінь, які можуть виникати через різні стилі спілкування, уявлення про професіоналізм та етикет [1].

Крім того, ефективне управління персоналом вимагає врахування культурних особливостей співробітників, що працюють у багатонаціональних командах. Розуміння та повага до культурних відмінностей підвищує лояльність працівників, покращує їх мотивацію та здатність працювати в умовах міжкультурної взаємодії [2, с. 110]. Це також сприяє розвитку корпоративної культури, яка базується на взаємоповазі та спільних цілях. У результаті, компанії, які активно розвивають крос-культурну компетентність свого

персоналу, здатні не лише підвищити ефективність внутрішньої комунікації, але й забезпечити високий рівень обслуговування своїх клієнтів, що є ключовим аспектом конкурентоспроможності в міжнародному туризмі.

Основні культурні бар'єри, які можуть виникнути при взаємодії персоналу з іноземними клієнтами, включають різницю в мовному спілкуванні, норми поведінки, розуміння часу, а також різні очікування щодо рівня сервісу. Мовний бар'єр є найбільш очевидним, адже навіть при знанні іноземної мови, існують особливості вимови, акценти чи професійна лексика, що можуть призвести до непорозумінь [3, с. 61]. Крім того, культурні відмінності у звичаях та етикеті можуть стати значним бар'єром. Наприклад, в одних культурах може бути прийнято довго вести розмову перед тим, як перейти до суті питання, тоді як в інших культурах клієнти очікують швидких та прямолінійних відповідей. Також існують різні уявлення про персональний простір, поведінку під час зустрічей та вітаннях, що може спричинити дискомфорт у спілкуванні.



Рис. 1. Основні культурні бар'єри при взаємодії персоналу з іноземними клієнтами [1–3]

Розуміння часу також може бути різним у різних культурах. Для деяких націй пунктуальність є важливим показником професіоналізму, тоді як інші можуть сприймати більш гнучке ставлення до часу як норму. Ці відмінності можуть викликати невдоволення або непорозуміння між персоналом і клієнтами.

Окрім цього, різні культури мають свої уявлення про рівень обслуговування. У деяких країнах клієнти можуть очікувати високого рівня індивідуалізованого підходу, тоді як у інших культурах стандартне обслуговування може бути цілком прийнятним. Ці культурні різниці можуть впливати на оцінку якості сервісу та задоволення клієнтів, що важливо для успіху туристичного бізнесу.

Рівень крос-культурної компетентності працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування туристів, оскільки визначає здатність персоналу ефективно взаємодіяти з представниками різних культур. Якщо працівники володіють знаннями про культурні особливості, норми поведінки, традиції та очікування туристів, вони можуть уникнути непорозумінь, проявити емпатію та забезпечити комфортне середовище для кожного гостя. Така компетентність сприяє формуванню довіри, позитивного емоційного досвіду та задоволення клієнтів. У свою чергу, це підвищує репутацію туристичного підприємства, стимулює повторні візити та формує позитивні відгуки. Навпаки, низький рівень

крос-культурної обізнаності може призвести до комунікативних бар'єрів, образливих ситуацій або ігнорування важливих елементів культурного етикету, що негативно впливає на якість сервісу.

Розвиток крос-культурної компетентності персоналу туристичних компаній є важливим аспектом підвищення якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи та інструменти, спрямовані на підвищення обізнаності працівників щодо культурних відмінностей та покращення їхніх навичок міжкультурної комунікації. Одним із ключових підходів є проведення крос-культурних тренінгів, які допомагають працівникам розвивати культурний інтелект (CQ) та ефективно взаємодіяти з представниками різних культур.

Табл. 1. Ключові аспекти впливу рівня крос-культурної компетентності працівників [4, 5]

Аспект	Характеристика	Приклад
Ефективна комунікація	Працівники, які володіють знаннями про інші культури, краще розуміють мовні та невербальні сигнали туристів, уникають непорозумінь і можуть адаптувати стиль спілкування відповідно до очікувань клієнта.	Гість з Японії очікує більш стриманої та формальної манери спілкування, ніж гість із США, який може сприйняти дружню розкутість як ознаку якісного сервісу
Повага до культурних особливостей	Крос-культурно підготовлений персонал враховує релігійні, харчові, поведінкові норми гостей, що створює атмосферу поваги й комфорту.	Знання про заборону свинини в ісламських культурах або традиції чайових у різних країнах дозволяє уникнути помилок у сервісі.
Зменшення конфліктів	Наявність крос-культурної чутливості допомагає передбачити й уникати ситуацій, що можуть бути сприйняті як образливі або недоречні.	Недоречний жарт чи жестикуляція можуть образити туриста, якщо працівник не знайомий з культурними табу його країни.
Збільшення лояльності туристів	Гості, які відчувають розуміння й увагу до своєї культури, частіше залишають позитивні відгуки, повертаються повторно і рекомендують заклад іншим.	Турист з Індії, який отримав можливість дотримуватися своїх звичок харчування та релігійних практик, залишає позитивний відгук і радить готель своїм знайомим.
Професійний імідж закладу	Наявність працівників з високим рівнем крос-культурної компетентності підвищує загальний імідж компанії як міжнародно орієнтованої та професійної.	Готель, персонал якого розмовляє кількома мовами та враховує культурні особливості гостей, отримує високі рейтинги на міжнародних туристичних платформах.

Дослідження Котсаги (2015) підкреслює важливість таких тренінгів у підвищенні культурної обізнаності в індустрії гостинності [6]. Іншим ефективним методом є використання симуляцій та рольових ігор, які моделюють реальні ситуації міжкультурної взаємодії. Наприклад, гра «BaFa' BaFa'» створена для імітації контактів між культурами, дозволяючи учасникам відчувати культурний шок та навчитися адаптуватися до нових культурних норм [7]. Крім того, впровадження моделей оцінки культурної чутливості (шкала Беннетта (DMIS)), дозволяє визначити рівень міжкультурної чутливості працівників та розробити індивідуальні плани розвитку [8].

Варто також зазначити, що інтеграція крос-культурних компонентів у навчальні програми для майбутніх фахівців туристичної сфери сприяє формуванню необхідних компетенцій ще на етапі професійної підготовки. Дослідження Коваленка та ін. (2021) акцентує увагу на важливості підготовки майбутніх гідів до міжкультурної комунікації в професійній діяльності [9, с. 736]. Міжкультурна комунікація відіграє ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури в міжнародних туристичних компаніях. Вона створює платформу для обміну ідеями, нормами та цінностями між працівниками з різних культурних середовищ, що дозволяє сформувати більш інклюзивне, толерантне та гнучке корпоративне середовище. Саме через ефективну міжкультурну взаємодію формуються засади взаємної поваги, відкритості до різноманіття та партнерства, що стають частиною внутрішньої культури компанії.

У глобальних туристичних компаніях, де персонал і клієнти часто представляють різні культури, міжкультурна комунікація сприяє гармонізації внутрішніх процесів. Це дозволяє уникати непорозумінь, мінімізувати конфлікти та підвищити ефективність командної роботи. Наприклад, працівники, які володіють навичками міжкультурної комунікації, краще розуміють стилі лідерства, манери спілкування, особливості прийняття рішень у різних культурах, що підвищує адаптивність колективу до змін і сприяє позитивному клімату в організації [10]. Більше того, міжкультурна комунікація сприяє створенню єдиної корпоративної ідентичності, заснованої на цінностях взаєморозуміння, гнучкості та поваги. Це дозволяє компаніям зберігати баланс між глобальними стандартами обслуговування та локальними культурними особливостями. Таке середовище приваблює талановитих працівників, стимулює їхню лояльність і сприяє професійному розвитку, що в результаті позитивно позначається на репутації компанії на міжнародному рівні [11].

Мовна підготовка є одним із ключових елементів професійної підготовки персоналу, що працює в сфері міжнародного туризму. В умовах глобалізації та розширення міжнародних контактів здатність ефективно спілкуватися з представниками різних культур і мовних груп є важливою складовою успішної діяльності туристичних компаній. Вона дозволяє не лише забезпечити якісне обслуговування клієнтів, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

У міжнародному туризмі комунікація з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими учасниками процесу є невід'ємною частиною

діяльності. Знання іноземних мов дозволяє співробітникам розуміти та задовольняти потреби клієнтів, ефективно координувати робочі процеси і вирішувати виникаючі питання без бар'єрів, пов'язаних з мовними труднощами. Це особливо важливо в умовах, коли туристи з різних країн мають різні культурні особливості і вимоги до обслуговування, що включають навіть специфічні мовні нюанси.

Мовна підготовка також сприяє зниженню ймовірності виникнення непорозумінь, які можуть виникати через неправильне тлумачення інструкцій, запитів чи звичайних фраз. Крім того, володіння кількома мовами дозволяє працівникам краще адаптуватися до різних культур, що особливо важливо в багатонаціональних командах, які складаються з людей з різних країн і з різним рівнем володіння мовами. З іншого боку, високий рівень мовної підготовки персоналу підвищує імідж компанії та сприяє лояльності клієнтів. Клієнти, що говорять іншою мовою, відчують себе більш комфортно, коли їх розуміють і можуть ефективно комунікувати з працівниками. Це створює атмосферу довіри і взаємоповаги, що є важливим чинником у наданні високоякісного сервісу. Тому мовна підготовка персоналу в сфері міжнародного туризму є не тільки необхідністю, а й важливою складовою стратегії розвитку підприємства.

Висновки. Виявлено, що правильне розуміння та використання культурних відмінностей дозволяє значно підвищити ефективність комунікації між працівниками і клієнтами, що особливо важливо в умовах глобалізації. Ключовим висновком є те, що крос-культурна компетентність персоналу сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню рівня задоволення клієнтів і зміцненню корпоративної культури. Також, культурна адаптація та врахування різних стилів комунікації допомагає збільшити лояльність працівників і покращити мотивацію, що в свою чергу впливає на загальну продуктивність компанії. Особлива увага в дослідженні приділяється важливості мовної підготовки, яка є основою для ефективної комунікації в міжнародному середовищі. Мовні бар'єри можуть стати значною перешкодою у взаємодії з клієнтами і партнерами, тому підвищення рівня володіння іноземними мовами є важливим аспектом у навчанні персоналу.

Література:

1. Капліна А. Психологічні особливості та їх урахування у крос-культурному менеджменті. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 6. С. 56–60. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.6>.
2. Никифорова В. Г., Кравченко В.О. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1(65). С. 103–118. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(65\).2018.103-118](https://doi.org/10.33987/vsed.1(65).2018.103-118).
3. Атаманчук З. Вплив крос-культурних комунікацій у міжнародному туризмі на дифузії інновацій між країнами. *Економіка і організація управління*. 2022. С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.6>
4. Miguel B. Effects of Cultural Diversity and Intercultural Communication on the Quality of Service and Customer Satisfaction in Hospitality and Tourism Settings

in Brazil. *International Journal of Modern Hospitality and Tourism*. 2024. № 4(1). C. 26–37. <https://doi.org/10.47604/ijmht.2377>.

5. Alemán Carreón E. C., Mendoza España H. A., Nonaka H., Hiraoka T. Differences in Chinese and Western tourists faced with Japanese hospitality: A natural language processing approach. *Information Technology & Tourism*. 2021. Vol. 23. № 3. P. 281–438. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00203-8>.

6. Kotsaga E. Cross-Cultural Training as Critical Factor of Cultural Intelligence in the Hospitality Industry. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*. 2015. № 10(2). C. 213–222. DOI: <https://doi.org/10.26215/tourismos.v10i2.450>.

7. BaFa' BaFa'. (n.d.). Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/BaFa%27_BaFa%27.

8. Bennett scale. (n.d.). In Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Bennett_scale.

9. Kovalenko, O. V., Yepyk, L. I., Yeromenko, A. Y., Kashynska, O. Y., Bezruchenkov, Y. V. Training of the Future Tourist Guides for Intercultural Communicative Interaction within Professional Activity. *Linguistics and Culture Review*. 2021. № 5(S4). P. 729–746. DOI:10.21744/lingcure.v5nS4.1712.

10. Gudykunst W. B., Kim Y. Y. *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. Routledge. 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315203984>.

11. Mazur B. *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*. *Journal of Intercultural Management*. 2014. № 6(2). P. 5–15. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0001>.

References:

1. Kaplina, A. (2021). Psychological features and their consideration in cross-cultural management. *Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 6, pp. 56–60. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.6>. [in Ukrainian].

2. Nykyforenko, V. H., Kravchenko, V. O. (2018). Cross-cultural management and human resource management as components of the strategic management system. *Bulletin of Socio-Economic Research*, no. 1(65), pp. 103–118. [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(65\).2018.103-118](https://doi.org/10.33987/vsed.1(65).2018.103-118). [in Ukrainian].

3. Atamanchuk, Z. (2022). The impact of cross-cultural communication in international tourism on the diffusion of innovations between countries. *Economics and Management Organization*, pp. 59–66. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.6>. [in Ukrainian].

4. Miguel, B. (2024). Effects of Cultural Diversity and Intercultural Communication on the Quality of Service and Customer Satisfaction in Hospitality and Tourism Settings in Brazil. *International Journal of Modern Hospitality and Tourism*, no. 4(1), pp. 26–37. <https://doi.org/10.47604/ijmht.2377>. [in Ukrainian].

5. Alemán Carreón, E. C., Mendoza España, H. A., Nonaka, H., & Hiraoka, T. (2021). Differences in Chinese and Western tourists faced with Japanese hospitality: A natural language processing approach. *Information Technology & Tourism*, vol. 23, no. 3, pp. 281–438. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00203-8>. [in Ukrainian].

6. Kotsaga, E. (2015). Cross-Cultural Training as Critical Factor of Cultural Intelligence in the Hospitality Industry. *Tourismos: An International Multidisciplinary*

- Journal of Tourism*, no. 10(2), pp. 213–222. DOI: <https://doi.org/10.26215/tourismos.v10i2.450>. [in Ukrainian].
7. BaFa' BaFa'. (n.d.). In Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/BaFa%27_BaFa%27. (Accessed April 12, 2025).
 8. Bennett scale. (n.d.). In Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Bennett_scale. (Accessed April 12, 2025).
 9. Kovalenko, O. V., Yepyk, L. I., Yeromenko, A. Y., Kashynska, O. Y., Bezruchuk, Y. V. (2021). Training of the Future Tourist Guides for Intercultural Communicative Interaction within Professional Activity. *Linguistics and Culture Review*, no. 5(S4), pp. 729–746. DOI:10.21744/lingcure.v5nS4.1712. [in Ukrainian].
 10. Gudykunst, W. B., Kim, Y. Y. (2017). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315203984>. [in Ukrainian].
 11. Mazur, B. (2014). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, no. 6(2), pp. 5–15. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0001>. [in Ukrainian].

Annotation

Sulima L., Tymchuk S.

Cross-cultural communication as a factor of effective human resource management in international tourism

This study explores the role of cross-cultural communication as a crucial factor in effective human resource management within the context of international tourism. The tourism industry is inherently multicultural, requiring constant interaction between employees and clients from diverse cultural backgrounds. The research highlights that the ability of staff to adapt their communication strategies in accordance with cultural norms and expectations directly influences service quality, customer satisfaction, and the overall competitiveness of tourism enterprises on the global market. The findings confirm that cross-cultural communication enhances workplace cohesion, reduces misunderstandings, and minimizes conflicts arising from different communication styles, concepts of professionalism, and etiquette. By fostering an environment of mutual respect and understanding, companies can improve employee loyalty, motivation, and team performance, especially within multinational teams. Moreover, a culturally sensitive approach contributes to the formation of a shared corporate culture rooted in inclusivity and common goals.

The research also identifies major cultural barriers, such as language differences, varying norms of behavior, perceptions of time, and service expectations. Language remains a central challenge-even among employees proficient in foreign languages-due to pronunciation, accent, or specific terminology. Additionally, cultural differences in etiquette, non-verbal behavior, and communication styles may lead to discomfort or misinterpretation during client interactions. The study emphasizes the importance of developing cross-cultural competence through targeted strategies, including cross-cultural training, simulations, and the use of tools such as the Bennett scale (DMIS) to assess intercultural sensitivity. Integrating these approaches into staff training and educational programs for future tourism professionals significantly boosts intercultural preparedness. Furthermore, cross-cultural communication shapes

the organizational identity of international tourism companies, promoting openness, respect, and adaptability. Employees with high levels of cultural intelligence not only improve internal communication but also elevate the professional image of the company in international ratings and reviews.

In conclusion, cross-cultural communication is a key driver of successful human resource management and high-quality service in international tourism. Its development is critical for addressing the challenges of globalization, enhancing team performance, and meeting the diverse needs of international clients.

Key words: *cross-cultural communication, human resource management, international tourism, intercultural interaction, cross-cultural competence.*

УДК 338.46:631.15

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-384-396

АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

С. А. ВЛАСЮК, кандидат економічних наук

Ю. А. ЦИМБАЛЮК, кандидат економічних наук

О. В. РОЛІНСЬКИЙ, кандидат економічних наук

О. Р. ЯСІНСЬКИЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

М. І. ТИХОВСЬКИЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті досліджено теоретичні основи концепції аутсорсингу та її застосування в контексті сільського господарства України. Проаналізовано спектр переваг, які отримують аграрні підприємства від використання аутсорсингових послуг, включаючи оптимізацію витрат, доступ до спеціалізованих знань та технологій, а також підвищення операційної гнучкості. Водночас розглянуто потенційні недоліки та ризики, пов'язані з передачею бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. Особливу увагу приділено аналізу впливу нестачі кваліфікованої та некваліфікованої робочої сили на українському аграрному ринку як вагомого чинника, що зумовлює активізацію використання аутсорсингу для забезпечення безперебійності виробничих процесів та підвищення їхньої ефективності.

Ключові слова: *аутсорсинг, фінансова діяльність, сільське господарство, ринкове середовище, аграрний сектор, стратегія*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку глобальної економіки однією з визначальних характеристик є загострення конкурентного середовища, що вимагає від суб'єктів господарювання постійного вдосконалення механізмів функціонування. Зростаюча конкуренція як на внутрішніх, так і на зовнішніх

ринках зумовлює необхідність пошуку нових, більш ефективних моделей організації бізнес-процесів. Виживання та динамічний розвиток підприємств можливі лише за умови впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, підвищення продуктивності та раціонального використання виробничого потенціалу.

Особливо актуальним це питання постає для аграрного сектору економіки, який, з огляду на специфіку виробництва, сезонність робіт, потребу в спеціалізованій техніці та кваліфікованому персоналі, перебуває під впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх викликів. Необхідність адаптації до змін ринкового середовища, а також підвищення ефективності діяльності агропідприємств спричиняє активний пошук нових управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання аутсорсингу в системі управління підприємницькою діяльністю набуває все більшої актуальності в умовах динамічного розвитку ринкових відносин. Теоретичні засади аутсорсингу розглядалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, у роботах К. Котлера та Г. Армстронга [1] наголошується, що передача частини функцій стороннім організаціям дозволяє компаніям зосередитися на ключових компетенціях, що сприяє підвищенню ефективності діяльності. Подібної думки дотримуються українські дослідники, зокрема І. Є. Рєпіна та О. М. Трофіменко [2], які підкреслюють, що аутсорсинг є інструментом стратегічного управління, що дозволяє зменшити витрати та підвищити гнучкість підприємства.

Аутсорсинг в аграрному секторі розглядається як засіб оптимізації виробничих процесів та ефективного використання ресурсів. За словами М. І. Маліка [3], у сільському господарстві ця модель особливо доцільна через сезонність виробництва, нерівномірне навантаження техніки та обмеженість фінансових ресурсів. Також відзначається, що аутсорсинг дозволяє забезпечити доступ до сучасних технологій та висококваліфікованого персоналу без значних інвестицій у власну інфраструктуру [4]. На думку О. І. Прокопи та Н. В. Лагодієнко [5], використання аутсорсингових послуг у сільському господарстві може сприяти адаптації підприємств до сучасних викликів, зокрема глобалізації, діджиталізації та підвищення екологічних вимог. Водночас, дослідники звертають увагу на потенційні ризики, пов'язані з надмірною залежністю від зовнішніх підрядників та втратами контролю над ключовими процесами.

У період 2022–2025 років спостерігається зростаючий інтерес до застосування аутсорсингу в аграрному секторі України, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності виробництва та адаптації до сучасних викликів. Згідно з дослідженням Н. Потриваєвої, А. Палієва та І. Москаля, впровадження аутсорсингових послуг, таких як агрохімічний аналіз ґрунтів, супутниковий моніторинг та точне землеробство, сприяє зниженню витрат на обслуговування ґрунтів на 14 % та адміністративних витрат на 25 %. Крім того, застосування точного землеробства дозволяє підвищити врожайність на 15–20 % залежно від культури [6]. Букала С., Ткачук В., Кондратюк В., Тонха О., Слободянюк Н. аналізують перспективи аграрного сектору України в умовах

війни та післявоєнної відбудови, зокрема, розглядають впровадження інноваційних технологій, таких як точне землеробство та цифрові рішення, як ключові фактори сталого розвитку аграрного сектору України [7].

Компанія SUN ONE у 2023 році активно впроваджувала аутсорсинг персоналу в аграрному секторі, залучивши 722 нових спеціалістів для польових робіт на площі понад 1145 гектарів. Це свідчить про зростаючу роль кадрового аутсорсингу в забезпеченні потреб аграрних підприємств у кваліфікованому персоналі [8]. Аграрна компанія «Астарта» через свою ІТ-платформу AgriChain впроваджує цифрові рішення для управління агробізнесом, включаючи супутниковий моніторинг та автоматизацію бізнес-процесів. Це дозволяє оптимізувати операційну діяльність та підвищити ефективність управління ресурсами [9]. У 2024 році Міністерство цифрової трансформації України представило стратегію розвитку AgroTech, яка передбачає впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей, дронів та роботизованих систем для оптимізації виробництва та ресурсів в аграрному секторі [10].

Отже, огляд наукових джерел свідчить про значний інтерес до проблеми аутсорсингу як у загальному контексті управління, так і в рамках аграрного виробництва. Сучасні дослідження та практичні впровадження свідчать про ефективність аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору України. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, спрямованих на адаптацію аутсорсингових стратегій до специфіки функціонування сільськогосподарських підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання аутсорсингу як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах зростаючої ринкової конкуренції та нестабільного економічного середовища.

Методика досліджень. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналізу та синтезу – для розкриття теоретичних основ аутсорсингу; порівняльного аналізу – для дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування аутсорсингових моделей в аграрному секторі; системного підходу – для обґрунтування ролі аутсорсингу в структурі управління агропідприємством; графічного методу – для візуалізації процесів передачі функцій на аутсорсинг.

Результати досліджень. Низька ефективність альтернативних інструментів впровадження інновацій в аграрному виробництві зумовлена низкою негативних тенденцій. Серед них: проблеми з ресурсним потенціалом, недосконалість взаємодії між учасниками ринку та владою, слабка інтеграція бізнесу для реалізації інновацій, а також недоліки чинної системи стимулювання, що включає правове поле, форму власності, розмір підприємств та рівень інституційної довіри. Успіх інноваційного розвитку агросектору безпосередньо залежить від внутрішніх умов на мікрорівні, існування ефективних формальних і неформальних організаційних структур, розвиненої бізнес-інфраструктури та внутрішніх ринків, а також наявності інтегрованих структур, що формуються інноваційною, науково-технічною та соціально-економічною політикою.

Створені інституційні бар'єри зумовили особливе специфічне інституційне поле для аграрного розвитку, де стимули до інновацій по-різному діють на мотивацію господарюючих суб'єктів. В межах відкритої економічної системи аграрний сектор не функціонує відокремлено. На його роботу впливає як внутрішній контекст, так і зовнішні чинники, що діють поза межами підприємства, але прямо чи опосередковано позначаються на його діяльності.

Зовнішнє середовище компаній складається з макро- та конкурентного (ринкового, галузевого) рівнів. Макросередовище являє собою комплекс умов діяльності економічних агентів, що мають непрямий вплив на їхні результати в межах країни чи регіону. Воно суттєво впливає на ефективність бізнесу, проте окремі компанії не можуть його змінювати, а лише відстежувати та прогнозувати зміни для адаптації. Конкурентне середовище охоплює всі бізнес-одиниці, з якими компанія має прямі економічні зв'язки. Цей рівень характеризується двостороннім впливом: дії конкурентів можуть впливати на бізнес, і навпаки, хоча ступінь цього впливу обмежений. Взаємодія між елементами конкурентного середовища має економічний характер і може бути не тільки предметом аналізу та планування, а й часткового управління з боку компанії, що залежить від її конкурентної позиції.

Варто відмітити, що за досліджуваний період (табл. 1) в сільському, лісовому та рибному господарстві спостерігається загальна тенденція до зменшення кількості суб'єктів господарювання в сільському, лісовому та рибному господарстві протягом періоду 2019–2022 років.

Табл. 1. Кількість суб'єктів господарювання в сільському, лісовому та рибному господарстві, 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +/-
Підприємства	50239	49452	47753	32844	40889	-9350
Фізичні особи підприємці	25211	23916	23050	20437	22071	-3140
Всього	75450	73368	70803	53281	62960	-12490

Примітка. Згруповано авторами з використанням джерела [11]. Дані наведено без урахування результатів діяльності бюджетних установ, за 2019–2021 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2023 рр. наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

У 2023 році помітне зростання загальної кількості суб'єктів господарювання порівняно з 2022 роком, хоча загальне відхилення за період 2019–2023 залишається негативним. Отже, найбільше скорочення кількості суб'єктів господарювання припало на період 2021–2022 років, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну. Проте, зростання кількості як підприємств, так і ФОП у 2023 році свідчить про певну адаптацію та відновлення бізнесу в аграрному секторі, незважаючи на триваючу війну.

Розглянемо часову динаміку чисельності зайнятих осіб (що визначається сукупністю штатних, позаштатних та неоплачуваних працівників, таких як власники та члени їхніх сімей) та найманих працівників (що включає середньооблікову кількість штатних і позаштатних працівників) у секторах сільського, лісового та рибного господарства (рис. 1).

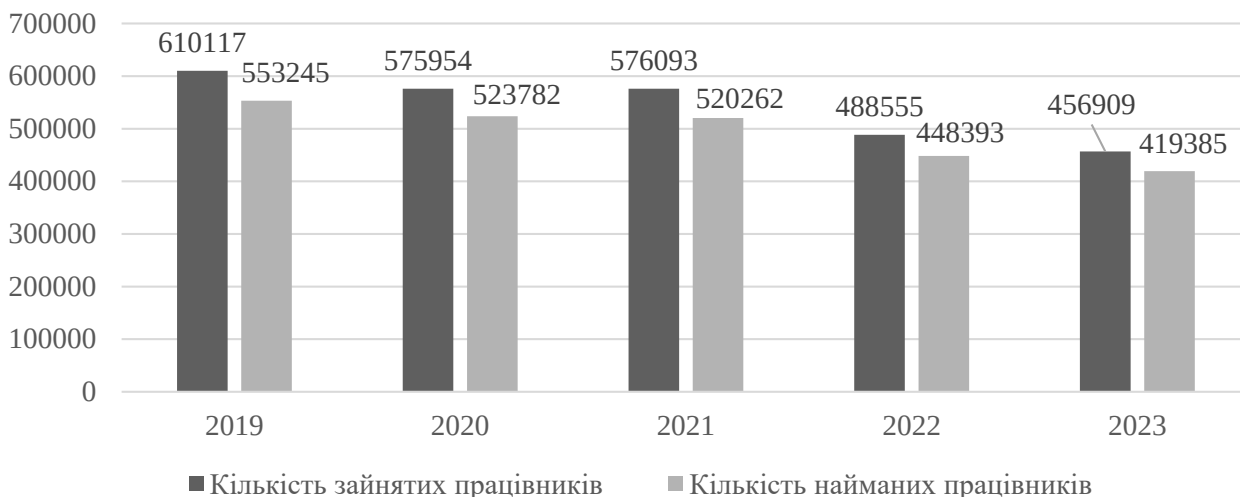


Рис. 1. Кількість зайнятих і найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві, 2019–2023 рр. [11]

Зауважимо, що кількість зайнятих та кількість найманих працівників – демонструють чітку тенденцію до зменшення протягом усього досліджуваного періоду (2019–2023). Найбільше падіння обох показників спостерігається у 2022 році. Кількість зайнятих працівників завжди була вищою за кількість найманих, що є очікуваним, оскільки до категорії «зайнятих» входять також власники, засновники підприємств та члени їхніх сімей, які не є найманими працівниками. Різниця між цими двома показниками також має тенденцію до зменшення. На зменшення чисельності працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві протягом цього періоду могли вплинути кілька факторів, особливо різке скорочення у 2022 році: повномасштабне вторгнення росії (з 2022 року); міграція населення (багато людей виїхали за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами, що зменшило доступну робочу силу); безпосередньо бойові дії на територіях, де велося сільське господарство, ускладнило або унеможливило роботу; мобілізація працездатного чоловічого населення до Збройних Сил України; економічна нестабільність спричинила загальну економічну кризу, що призвело до скорочення виробництва та, відповідно, потреби в робочій силі; логістичні труднощі, в тому числі блокування портів та руйнування інфраструктури ускладнили експорт сільськогосподарської продукції, що вплинуло на рівень зайнятості); трудова міграція, тобто відтік працездатного населення до міст або за кордон на більш високооплачувану роботу; технологічний прогрес та автоматизація призводять до зменшення потреби в ручній праці; структурні зміни в економіці; демографічні тенденції.

У зв'язку з військовими діями на території України, ускладненням процесу придбання сільськогосподарських активів, нестабільною економічною ситуацією та соціальними змінами, які зменшили використання найманої праці, дедалі більше керівників господарств обирають модель субпідряду. Посередницькі послуги в аграрному секторі активно розвиваються та трансформуються. Хоча досі поширеною є передача окремих завдань, пов'язаних з використанням спеціалізованої техніки (наприклад, збирання врожаю чи внесення добрив), все частіше фермери делегують значну частину діяльності – від технічного обслуговування до повного управління господарськими процесами.

На зростання таких практик впливають державні стимули, спрямовані на зниження витрат у сільському господарстві, підвищення екологічних вимог, зростаюча увага аграріїв до охорони довкілля, а також нові можливості на ринку, пов'язані з органічним виробництвом або запитами на якість продукції (наприклад, «нульовий залишок пестицидів»).

В умовах сучасного агровиробництва важливим є глибокий аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємств. При розробці стратегічних напрямів розвитку агробізнесу необхідно враховувати всі чинники, що впливають на його діяльність. Однією з ключових тенденцій розвитку сучасної світової економіки є безпрецедентне загострення конкурентної боротьби. У таких умовах стійке функціонування та успішний розвиток забезпечують ті підприємства, які впроваджують найбільш ефективні форми організації бізнес-процесів. Необхідність постійного вдосконалення механізмів ведення господарської діяльності зумовлює потребу аграрного сектору в пошуку нових інструментів підвищення ефективності функціонування, що дозволяють досягати стратегічних цілей.

Одним із сучасних та результативних підходів, який забезпечує аграрним підприємствам здобуття конкурентних переваг в умовах глобалізації та зростаючої відкритості національних економік, є аутсорсинг (від англ. out – зовнішній, source – джерело). Ця модель передбачає передачу окремих бізнес-процесів або виробничих функцій спеціалізованим стороннім організаціям, що мають відповідні професійні ресурси та компетенції [12]. Аутсорсинг може бути одним з інструментів для часткового вирішення проблеми нестачі працівників у сільському господарстві. Оскільки основними переваги аутсорсингу в сільському господарстві постають:

- доступ до спеціалізованих навичок: можна залучати спеціалістів для виконання конкретних завдань, які можуть бути відсутні серед постійних працівників (наприклад, обслуговування складної техніки, агрономічний консалтинг, ветеринарні послуги);

- гнучкість: можливість залучати працівників лише на потрібний період (наприклад, на сезон збору врожаю) без необхідності наймати їх на постійній основі;

- зниження витрат: в окремих випадках аутсорсинг може бути економічно вигіднішим, ніж утримання штату працівників для виконання нерегулярних або спеціалізованих робіт;

– зменшення адміністративного навантаження: передача деяких функцій на аутсорсинг може зменшити навантаження на відділ кадрів, бухгалтерію та інші підрозділи підприємства.

Однак є й певні обмеження та ризики: залежність від зовнішніх постачальників (надійності та якості послуг аутсорсингової компанії); потенційні проблеми з контролем якості; питання конфіденційності при передачі певних процесів зовнішнім виконавцям щодо захисту інформації; соціальні аспекти ін. Можливості внутрішнього управління є поширеною причиною труднощів з аутсорсингом. Головні виклики включають відсутність відстеження реалізації переваг, неадекватне управління організаційними змінами та не ефективну інтеграцію послуг вендора (рис. 2).



Рис. 2. Проблеми впровадження аутсорсингу [13]

Для отримання максимальної віддачі від своїх програм пошуку, організації вживають стратегічних заходів – включно з визначенням комплексної стратегії сорсингу та інтеграцією аутсорсингу як її частини в глобальну операційну модель.

Цифрова робоча сила, що складається з працівників на базі штучного інтелекту та роботів автоматизації, стає окремою моделлю підприємництва. З опитаних керівників 83 % використовують штучний інтелект як частину своїх аутсорсингових послуг (аутсорсинг на базі штучного інтелекту), а 20 % вже розробляють стратегії управління цими цифровими працівниками. Незважаючи на високий інтерес, відчутні переваги, такі як підвищення продуктивності або зниження витрат, були обмежені через проблеми в управлінні та укладанні контрактів на вимоги до ІІІ. Щоб повністю реалізувати потенціал ІІІ,

організації повинні тісно співпрацювати з постачальниками, встановлювати надійне управління ІІІ, розробляти комплексні стратегії цифрової робочої сили, а також визначати та впроваджувати варіанти використання ІІІ. Зростаюча інтеграція ІІІ в аутсорсинг може поступово трансформувати моделі надання послуг у різних галузях [13].

Оптимізація витрат і надалі залишатиметься ключовим фактором аутсорсингу. Керівники повинні продовжувати співпрацювати зі своїми постачальниками для мінімізації витрат, наприклад, створення надійного каналу кадрів, використання штучного інтелекту, заохочення інновацій, покращення основних можливостей, підвищення маневреності тощо.



Рис. 3. Заходи для створення цінності в майбутніх програмах аутсорсингу [13]

У сільському господарстві аутсорсинг може бути застосований для: сезонних робіт (збір врожаю); обслуговування та ремонту сільськогосподарської техніки; агрономічного консультування; ветеринарних послуг; бухгалтерського обліку; транспортних послуг. Підписуючи договори з аутсорсинговими компаніями на постійні або тимчасові послуги, підприємницькі структури аграрного сектору використовують зовнішні ресурси для виконання певних проектів або вести співпрацю з іншими фермерами або господарствами для обміну трудовими ресурсами і послугами.

Одним, з найпоширеніших методів оцінки середовища є SWOT-аналіз – інструмент стратегічного аналізу, суть якого полягає у встановленні зв'язків між найхарактернішими для підприємницьких структур і галузі можливостями,

загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можна використати для формулювання і вибору стратегій [14, с. 112].

Зіставлення сильних і слабких сторін аграрного сектора з можливостями і погрозами ринку дають підстави сформулювати стратегію, яка повинна за рахунок сучасних можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі, спробувати переробити наявні слабкі сторони галузі.

Табл. 2. Матриця SWOT-аналізу аграрного сектору при аутсорсингу

Сильні сторони – «S» – STRENGTH	Слабкі сторони – «W» – WEAKNESS
– природний і ресурсний потенціал; – високий рівень ефективності діяльності аграрного сектору; – наявність земельних ресурсів належної якості; – наявність спеціалістів з високою кваліфікацією та інноваційними підходами до сучасних умов господарювання; – збільшення кількості аграрних підприємств, які розуміють необхідність переходу до екологічно і економічно збалансованої системи господарювання; – наявність інноваційних можливостей обладнання; – можливості диверсифікації діяльності аграрних підприємств.	– відсутність економічних методів управління і стимулювання на практиці; – недосконалість нормативно-правової бази щодо ефективності виробництва екологічної продукції; – брак власної інфраструктури збутової мережі; – відсутність достатньої матеріально-технічної бази через слабку фінансову підтримку і недостатнє кредитне забезпечення; – дисбаланс у паритеті цін на сільськогосподарську продукцію; – слабе кадрове і інформаційне забезпечення маркетингової діяльності.
Можливості – «O» – OPPORTUNITIES	Загрози – «T» – THREATS
– вихід на нові ринки збуту (нові сегменти ринку); – використання новітніх виробничих технологій; – можливість виходу на зовнішній ринок і розвиток ринкових сегментів; – покращення природно-ресурсного і ринкового потенціалу; – висока конкурентоспроможність екологічно безпечної продукції; – можливості інновацій в аграрному виробництві; – зростання попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку	– швидкий розвиток компаній-конкурентів; – відсутність достатнього контролю за якістю продукції на підприємствах; – функціональне оточення підприємства, що не підтримує стратегічні наміри щодо екологізації аграрного виробництва; – слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків; – наявність валютних коливань на фінансовому ринку; – постійне підвищення цін на енергоносії, газ і сировинні матеріали; – скорочення доходів споживачів.

Модель аутсорсингу може бути корисною для фермерів, які шукають спосіб оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити ефективність своєї діяльності. Важливо враховувати специфіку українського сільського господарства при впровадженні моделі аутсорсингу і забезпечити вибір надійних партнерів з необхідними знаннями та досвідом у галузі сільськогосподарського виробництва.

Умови функціонування аграрного сектора в Україні є досить специфічними і зумовлені насамперед складною ситуацією в політичній, економічній і соціальній сферах: військовими діями на території України, низькою конкурентоспроможністю українських виробників, наявністю корумпованих регуляторів ринку на всіх рівнях управління, високим рівнем монополізму в окремих галузях, низькою купівельною спроможністю населення тощо. Значний відбиток на українських товаровиробників накладає також суперечливий характер соціально-економічних реформ та недосконалість законодавства. Саме тому, розвиток аутсорсингу в аграрному секторі дозволить відкрити доступ до нових виробничих й управлінських інноваційних технологій, забезпечить підвищення ефективності використання виробничих потужностей та ін.

Висновки. Впровадження інновацій в аграрному секторі стикається з низькою перешкод, серед яких стан ресурсів, особливості взаємодії між стейкхолдерами, рівень інтеграції бізнесу в інноваційні процеси та якість інституційного середовища. Ефективність інноваційного розвитку агровиробництва визначається внутрішніми факторами мікрорівня, наявністю дієвих організаційних структур, розвиненістю бізнес-інфраструктури та внутрішніх ринків, а також інтеграцією, що залежить від державної політики. Аутсорсинг в Україні має багато проблем впровадження. Однією з основних перешкод для активного впровадження аутсорсингу на території України є відсутність визначення процесу аутсорсингу та нормативно-правового регулювання, контролю та відповідальності за аутсорсингову діяльність.

Аутсорсинг може бути корисним інструментом для оптимізації використання трудових ресурсів у сільському господарстві та часткового вирішення проблеми нестачі працівників, особливо для виконання сезонних або спеціалізованих робіт. Однак його впровадження потребує ретельного аналізу витрат і вигод, а також урахування потенційних ризиків. Доступ до ефективного провадження діяльності продовжує залишатися головним для аграріїв, і постійне розширення різноманітних напрямів є спробою вирішити цю проблему.

Міцною основою аутсорсингу, орієнтованого на результат, є надання пріоритетів бізнес-результатам, стійкості та адаптивності над чистим зниженням витрат. Аграрний сектор має розглядати можливість інвестування в надійні стратегії управління робочою силою, за допомогою аутсорсингу, орієнтуючись в складності інтегрованих моделей пошуку, розробити комплексні стратегії пошуку та управління для підвищення вартості та надійності бізнесу.

Література:

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетингу. К.: Вільямс, 2008. 720 с.
2. Репіна І. Є., Трофіменко О. М. Аутсорсинг як інструмент стратегічного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 23–27.
3. Малик М. І. Економіка аграрного виробництва. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
4. Підлісецький Г. М. Аутсорсинг в аграрному секторі: переваги та виклики. *Вісник аграрної науки*. 2020. № 6. С. 81–86.
5. Прокопа О. І., Лагодієнко Н. В. Аутсорсинг як інноваційна модель організації аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 34–39.
6. Потриваєва Н., Палєєв А., Москаль І. Використання аутсорсингу у системі надання публічних послуг для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2025. № 29(1). С. 45–56. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2025.45>.
7. Букала С., Ткачук В., Кондратюк В., Тонха О., Слободянюк Н. Перспективи агробізнесу в Україні на наступні 5 років. *International Journal of Environmental Studies*. 2022. № 80(2). С. 291–298. <https://doi.org/10.1080/00207233.2022.2157630>.
8. SUN ONE. Вплив SUN ONE на розвиток українського агросектору. Режим доступу: <https://sunone.com.ua/articles-uk-2/sun-one-v-agro-sektori-ukraini/>.
9. AgriChain – технології для ефективних змін в агро. Режим доступу: <https://agrichain.com.ua/ua-agrichain-tehnologiyi-dlya-efektyvnyh-zmin-v-agro>.
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. WINWIN: AgroTech sectoral development strategy in Ukraine. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini>.
11. Економічна статистика. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.
12. Поливана Л. А. Ситуаційний підхід до визначення терміна «аутсорсинг». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 139–145.
13. Global Outsourcing Survey 2024. Multidimensional sourcing: Orchestrating the extended workforce ecosystem. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/global-outsourcing-survey.html>.
14. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

References:

1. Kotler, F., Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. Kyiv: Williams. 720 p. [in Ukrainian]
2. Repina, I. Ye., Trofymenko, O. M. (2019). Outsourcing as a tool of strategic enterprise management. *Economy and the State*, no. 10, pp. 23–27. [in Ukrainian].
3. Malyk, M. I. (2017). *Economics of Agricultural Production*. Kyiv: Center for Educational Literature. 456 p. [in Ukrainian].
4. Pidlisetskyi, H. M. (2020). Outsourcing in the agricultural sector: Benefits and challenges. *Bulletin of Agrarian Science*, no. 6, pp. 81–86. [in Ukrainian].
5. Prokopa, O. I., Lahodienko, N. V. (2021). Outsourcing as an innovative model of organizing agricultural production. *Agrosvit*, no. 4, pp. 34–39. [in Ukrainian].

6. Potryvaieva, N., Paliiev, A., Moskal, I. (2025). The use of outsourcing in the system of public service provision to improve the efficiency of agricultural production. *Black Sea Agrarian Science Bulletin*, no. 29(1), pp. 45–56. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2025.45>. [in Ukrainian].
7. Bukala, S., Tkachuk, V., Kondratiuk, V., Tonkha, O., Slobodianiuk, N. (2022). Agribusiness prospects in Ukraine for the next 5 years. *International Journal of Environmental Studies*, no. 80(2), pp. 291–298. <https://doi.org/10.1080/00207233.2022.2157630>. [in Ukrainian].
8. SUN ONE. The impact of SUN ONE on the development of Ukraine's agricultural sector. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk-2/sun-one-v-agro-sektori-ukraini/>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 08, 2025).
9. AgriChain. Technologies for effective change in agriculture. URL: <https://agrichain.com.ua/ua-agrichain-tehnologiyi-dlya-efektyvnyh-zmin-v-agro>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 16, 2025).
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). WINWIN: AgroTech sectoral development strategy in Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini>. (Accessed: May 18, 2025).
11. State Statistics Service of Ukraine. Economic Statistics. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm. [in Ukrainian]. (Accessed: May 17, 2025).
12. Polyvana, L. A. (2014). Situational approach to defining the term “outsourcing.” *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences*, no. 2, pp. 139–145. [in Ukrainian].
13. Global Outsourcing Survey 2024: Multidimensional sourcing – Orchestrating the extended workforce ecosystem. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/global-outsourcing-survey.html>. (Accessed: May 08, 2025).
14. Saienko, M. H. (2006). *Enterprise Strategy*. Ternopil: Ekonomichna Dumka. 390 p. [in Ukrainian].

Annotation

Vlasiuk S. A., Tsymbalyuk Yu. A., Rolinskyi O. V., Yasinskyi O. R., Tykhovskyi M.I. Outsourcing as an Effective Tool for Managing Financial Activities

The article explores the conceptual framework of outsourcing and its practical relevance to Ukraine's agricultural sector. The analysis highlights that the limited effectiveness of alternative innovation deployment methods in agrarian production stems from a combination of systemic challenges. These include insufficient resource capacity, weak coordination between market actors and government institutions, fragmented business collaboration in innovation implementation, and shortcomings in the existing incentive environment ranging from legal uncertainties and ownership forms to enterprise scale and low institutional trust. The article argues that successful innovation in agriculture is strongly dependent on firm-level conditions, including the presence of well-functioning formal and informal organizational structures, developed internal markets, and business infrastructure.

It also underscores the role of integrated frameworks shaped by innovation policy, scientific and technological advancement, and socio-economic dynamics. Particular attention is paid to the tangible benefits agricultural enterprises can derive

from outsourcing namely, streamlined operational costs, access to external expertise and technology, and greater flexibility in managing production processes. At the same time, the research addresses the possible downsides of outsourcing, such as the risks tied to delegating core business functions to third-party providers. Among the main obstacles hindering the adoption of outsourcing practices in Ukraine is the lack of a clear legal definition, regulatory framework, and mechanisms for monitoring and accountability. In conclusion, the authors advocate for strategic investment in outsourcing as a workforce management tool in the agrarian sector. They call for a deliberate approach to integrated sourcing models and the development of holistic strategies that enhance the efficiency, adaptability, and long-term resilience of agribusiness enterprises.

Key words: outsourcing, financial activity, agriculture, market environment, agrarian sector, strategy

УДК: 336.71.009.12

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-396-404

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ

К. М. МЕЛЬНИК, кандидат економічних наук

О. М. ЩЕРБАТЮК, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Статтю присвячено актуальним питанням визначення передумов забезпечення конкурентоспроможності банків України. Проаналізовано та систематизовано чинники, що впливають на конкурентоспроможність банків. Досліджено показники, що характеризують рівень конкуренції на ринку банківських послуг. Окреслено напрями забезпечення конкурентоспроможності банків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, комерційний банк, ліквідність, фінансова стійкість, регулятивний капітал, облікова ставка, кредит, депозит.

Вступ. Забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є однією з обов'язкових умов розвитку фінансового ринку, яка показує фінансові, організаційно-управлінські та інноваційні можливості комерційного банку та всього банківського сектора. Тому, забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є одним із пріоритетних напрямів реформування банківської системи України на 2020–2025 роки.

У Стратегії Національного банку України до 2025 року [1] зазначено, що вона є дорожньою картою, якою будуть керуватися найближчими роками для активізації економічного зростання в країні.

Реалізація стратегії здійснюватиметься за такими напрямами розвитку:

1. Сприяння відновленню та розвитку економіки:

- підтримання макростабільності;
- відновлення кредитування економіки;
- розвиток ринку фінансових послуг;
- розвиток інфраструктури ринків капіталу

2. Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки:

- розвиток безготівкової економіки;
- підвищення рівня фінансової інклюзії;
- розвиток інновацій фінансового сектора;
- кіберзахист фінансового сектора.

3. Інституційний розвиток та операційна досконалість Національного банку:

- підвищення операційної ефективності;
- партнерство та комунікація зі стейкхолдерами Національного банку;
- цифрова трансформація Національного банку;
- Національний банк – найкращий роботодавець.

Наведені вище аргументи обумовлюють необхідність наукового дослідження проблем, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності вітчизняних банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг є предметом численних наукових досліджень. Основні теоретичні засади та концептуальні підходи до цього питання висвітлено в працях провідних українських науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження конкурентоспроможності банківського сектору, варто виокремити таких як: Вовчак О. Д., Гонгало Н. М. [2], Вядрова І. М., Морозов М. В. [3], Гасій О. В., Соколова А. М., Прохар Н. В. [4], Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Питуляк Н. С. [5], Щербатих Д. В. [6] та інших.

Це свідчить про високу наукову зацікавленість темою та створює міцну теоретико-методичну основу для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності банків в умовах сучасних економічних викликів.

Методика досліджень. В даний час, одним з відносно нових і перспективних методологічних засад забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є методика стрес-тестування, розроблених банківськими наглядовими органами. Стрес-тестування має важливе значення у забезпеченні ліквідності та фінансової стійкості в умовах фінансових криз та макроекономічних змін [7].

Стрес-тестування (СТ) – це метод кількісної оцінки ризику, який полягає у визначенні величини неузгодженої позиції, яка наражає банк на ризик, та у визначенні шоккової величини зміни зовнішнього чинника: валютного курсу, процентної ставки тощо [6].

Стрес-тестування передбачає:

- оцінку показників діяльності банків або банківської системи;
- тестування впливу несприятливих подій на ці показники;

• визначення необхідних заходів для підвищення стійкості банків або банківської системи до подібних несприятливих подій.

Також важливою методологічною основою забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є новий стандарт банківського нагляду Базельського комітету [8].

Метою статті є обґрунтування основних напрямів підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах сучасного ринку.

Результати досліджень. Одним із основних аспектів конкурентоспроможності комерційних банків є конкурентоспроможність створених банківських продуктів. У свою чергу, визначальним фактором конкурентоспроможності банківських продуктів є їхня ціна.

Так, як кредити і депозити є основними видами банківських продуктів вітчизняних комерційних банків, тому проаналізуємо їх рівень середніх процентних ставок (рис. 1).

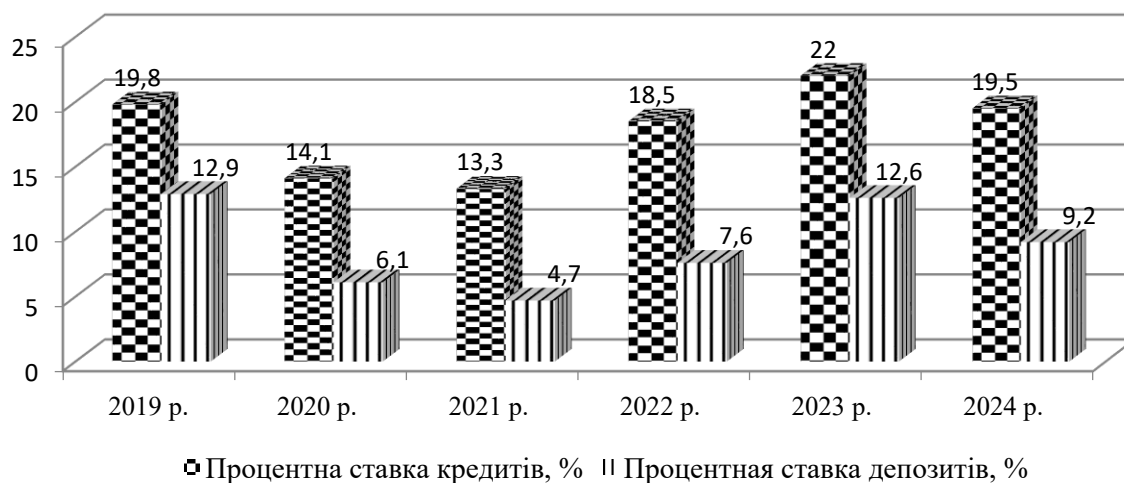


Рис. 1. Динаміка процентних ставок за новими депозитами і кредитами резидентів в національній валюті

Примітка. Побудовано авторами за матеріалами [9]

Як видно з наведених даних, відображених на рис 1, у 2019–2024 роках середня відсоткова ставка кредитів та депозитів комерційних банків України у національній валюті була на відносно високому рівні. Це пояснюється тим, що протягом даного аналізованого періоду рівень інфляції та рівень ставки рефінансування Центрального банку були також високими (рис. 2).

Підвищення облікової ставки і рівень інфляції свідчить про погіршення соціально-економічних умов розвитку країни. Як видно з рис. 2 рівень облікової ставки стійко перевищував темпи інфляції. У 2022 році в Україні річний рівень інфляції був найвищим за всі аналізовані роки (26,6 %) , тому НБУ змушений був підтримати ставку рефінансування на відносно високому рівні (25 %). Швидкість повернення інфляції до показника 2020 р. і стійкість економічного розвитку України значною мірою залежатимуть від характеру і тривалості війни з росією.

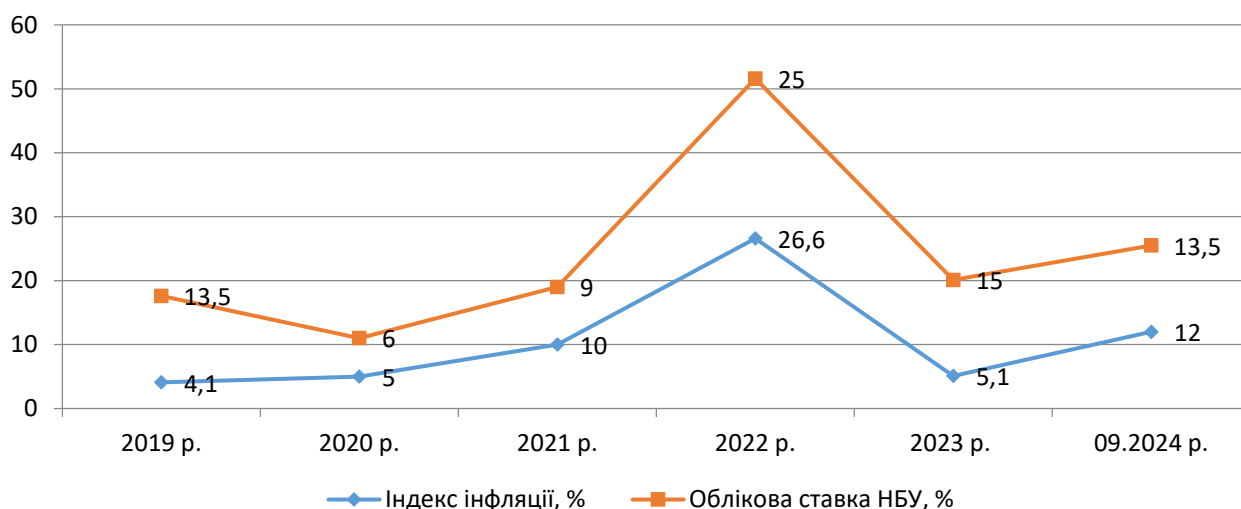


Рис. 2. Зміна облікової ставки НБУ і темпів рівня інфляції

Примітка. Побудовано авторами за матеріалами [10, 11]

Одним з основних показників, що характеризує конкурентоспроможність комерційного банку, є коефіцієнт рівня регулятивного капіталу до сумарних пасивів банку (табл. 1).

Табл. 1. Динаміка обсягів та рівня регулятивного капіталу банківської системи України

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Регулятивний капітал, млн грн	150 313,8	182 283,6	211 742,3	211 091,1	258 340,6
Сумарні пасиви, млн грн	1 494 460	1 822 814	2 053 928	2 353 592	2 942 806
Коефіцієнт рівня регулятивного капіталу у загальних пасивах	10,05	10,00	10,31	8,96	8,78

Примітка. Складено авторами за матеріалами [12]

Як видно з таблиці 1, у 2020–2024 роках сума регулятивного капіталу банківської системи України мала тенденцію до збільшення. Проте, у 2023–2024 роках коефіцієнт рівня регулятивного капіталу у загальних пасивах мав тенденцію до спаду. Це свідчить про те, що рівень капіталізації банків знижується.

Одним із основних показників, що характеризує фінансову стійкість комерційних банків є рівень чистого прибутку по відношенню до активів, зважених з урахуванням ризиків (таблиця 2). Разом з цим, слід зважати на те, що в 2023 році всі банківські установи сплатили податок на надприбуток у розмірі 50 % від суми чистого фінансового результату.

Табл. 2. Динаміка обсягів чистого прибутку і рентабельності активів

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий прибуток, млн грн	583 562	397 267	773 757	219 213	865 452
Активи, млн грн	1 494 460	1 822 814	2 053 928	2 353 592	2 942 806
Рентабельність активів, %	4,26	2,54	4,09	1,04	3,38

Примітка. Складено авторами за матеріалами [10]

Серед причин зменшення фінансового результату у 2022 році також слід виділяти підвищення рівня обов'язкового резервування (рис. 3).

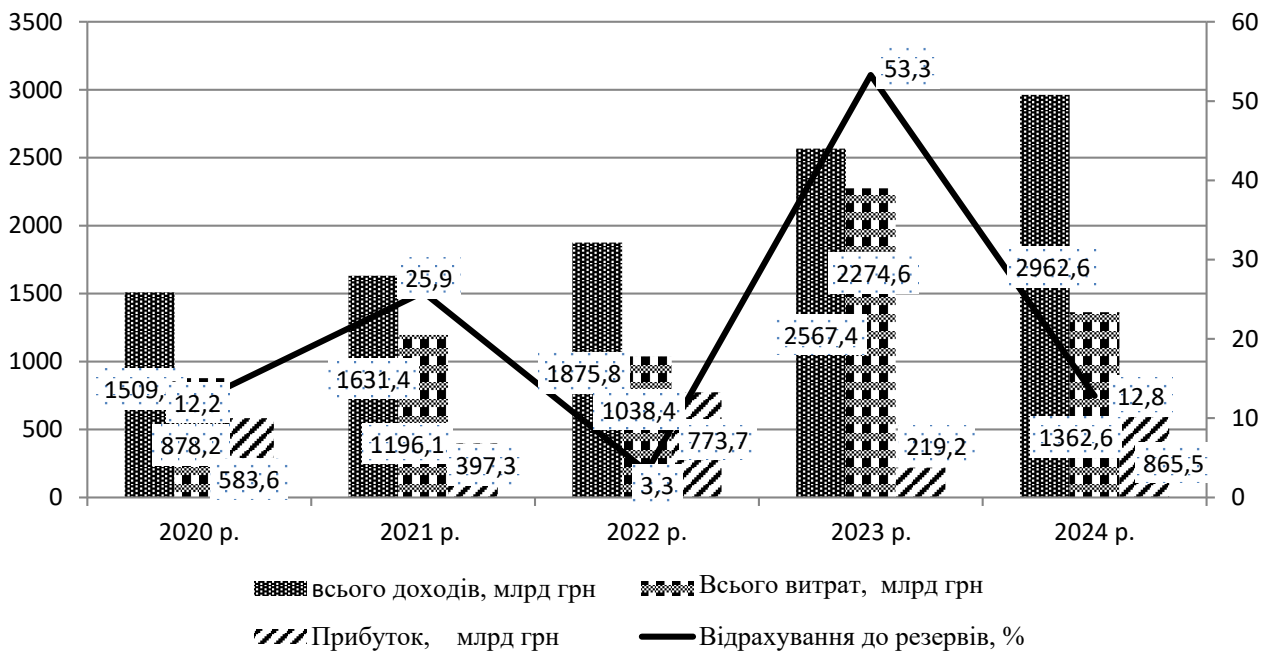


Рис. 3. Вплив обов'язкового резервування на фінансові результати банківської системи України за період 01.01.2020-01.01.2024

Примітка. Складено авторами за матеріалами [9, 10]

Розглядаючи рисунок 3, прослідковується закономірність щодо взаємозв'язку прибутку банківської системи та обсягу відрахувань до резервів. При зростанні обсягу обов'язкових відрахувань до резервів, зменшується обсяг чистого фінансового результату банківської системи. Тоді, як в роки зменшення обсягу резервування, показник чистого прибутку – зростає.

Коефіцієнт кореляції для цих двох показників складає (-0,809), тобто математично підтверджується досить сильний зворотній зв'язок. Така тенденція вказує на досить високий рівень впливу Національного банку на дохідність здійснюваної діяльності банківськими установами в Україні. Слід також відмітити нестабільність частки, яку складають відрахування до резервів у загальній структурі витрат банківської системи: максимального значення вона набирає у 2022 році – 53,3 %, коли банківські установи були вимушені формувати додаткові резервні фонди задля забезпечення високого рівня фінансової стійкості та стабільності; мінімальне значення – 3,3 % було

зафіксовано за результатами 2021 року, що може говорити про достатність накопичених резервів у попередні періоди.

Висновки. У процесі наукового дослідження нами сформульовано такі висновки щодо забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків:

- забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків є одним із основних напрямів реформування банківського сектора України;
- одним із ключових аспектів конкурентоспроможності комерційних банків є формування привабливих та ефективних фінансових продуктів, здатних задовольнити потреби клієнтів і зайняти гідне місце на ринку;
- у забезпеченні конкурентоспроможності комерційного банку важливими є такі фактори, як зручне географічне розташування філій, наявність комплексу послуг, що відповідає вимогам клієнтів, продуманий набір додаткових послуг, що робить споживання продукту максимально комфортним для клієнта, наявність кваліфікованого і добре підготовленого персоналу, що вміє ефективно взаємодіяти з клієнтами та компетентно відповісти на питання;
- конкурентоспроможність комерційного банку безпосередньо залежить від рівня капталізації, ліквідності та фінансової стійкості банку;
- визначальним чинником успіху є стратегічне управління, спрямоване на підвищення лояльності клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів та впровадження сучасних цифрових технологій [2].
- важливою є також функція використання штучного інтелекту для аналізу фінансових операцій клієнтів та контролю за їхньою безпекою [5].
- для зміцнення конкурентних позицій необхідна комплексна стратегія розвитку, яка охоплює вдосконалення бізнес-моделі, розширення спектра банківських послуг та підвищення фінансової стійкості.

На наш погляд, для забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків України, доцільно реалізувати такі заходи:

1. Підвищення ефективності управління пасивами банку. З метою зміцнення ресурсної бази та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, рекомендується:

- збільшити частку строкових депозитів у загальній структурі депозитного портфеля, зокрема, через оптимізацію розміру чистого відсоткового спреду;
- скоротити частку міжбанківських кредитів у структурі пасивів за рахунок нарощування обсягів власних емісійних операцій із цінними паперами;
- збільшити питому вагу регулятивного капіталу, зокрема, капіталу першого рівня, у загальному обсязі пасивів банку з метою зміцнення фінансової стійкості.

2. З метою підвищення конкурентоспроможності комерційного банку на ринку позичкових капіталів необхідно:

- знизити рівень резервних відрахувань за кредитами відносно бруто-активів шляхом покращення структури класифікованих кредитів, що дозволить оптимізувати ризикову складову кредитного портфеля;
- забезпечити збалансованість між обсягами наданих кредитів та

отриманими процентними доходами, що сприятиме підвищенню ефективності кредитної діяльності банку;

- підвищити ефективність регулювання ринку позичкових капіталів через збільшення обсягів кредитів рефінансування, а також активізацію операцій РЕПО за участю Центрального банку з метою підвищення ліквідності банківської системи.

3. З метою підвищення рівня чистого прибутку стосовно активів, зважених з урахуванням ризику, шляхом забезпечення збалансованості між темпами зростання чистого процентного доходу та обсягом активів, зважених на ризику, доцільно:

- забезпечити нормативний рівень чистого відсоткового спреда, що дозволить підтримувати стабільну прибутковість банківських операцій за умов змін кон'юнктури фінансового ринку;

- досягти відповідності між темпами зростання безвідсоткових доходів і безвідсоткових витрат, що сприятиме підвищенню загальної ефективності банківської діяльності;

- скоротити суму збитків від валютних операцій скороченням обсягу відкритих валютних позицій, що знизить валютні ризики в діяльності банку;

- знизити рівень ризикових активів у загальній структурі бруто-активів за рахунок збільшення обсягу інвестицій на високоліквідні цінні папери, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності банку.

Література:

1. Нацбанк представив стратегію роботи до 2025 року. Режим доступу: <https://glavcom.ua/economics/finances/nacbank-predstaviv-strategiyu-roboti-do-2025-roku-757366.html> (дата звернення: 20.04.2025).

2. Вовчак О. Д., Гонгало Н. М. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентноспроможність банків. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3 (39). С. 46–51. DOI: 10.18371/2221-755X3(39)2020225116.

3. Вядрова І. М., Морозов М. В. Сутність конкурентноспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнесінформ*. 2020. № 11. С. 324–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330>.

4. Гасій О. В., Соколова А. М., Прохар Н. В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.85.

5. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Питуляк Н. С. Підвищення конкурентноспроможності комерційних банків України: обґрунтування напрямів та заходів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 2 (39). С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-5>.

6. Щербатих Д.В. Сучасні методи стрес-тестування банківської системи України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1210–1218.

7. Стрес-тестування банків як інструмент банківського регулювання. Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress-test_Dadashova_pr_2020-06-19.pdf?v=8 (дата звернення: 20.04.2025).

8. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011. Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
9. Процентні ставки за кредитами та депозитами. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs> (дата звернення: 20.04.2025).
10. Національний банк України. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2025).
11. Індекс інфляції в Україні 2025. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 20.04.2025)
12. Пасиви банків України. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/passive/> (дата звернення: 20.04.2025).

References:

1. National Bank presented the work strategy until 2025. Retrieved from <https://glavcom.ua/economics/finances/nacbank-predstaviv-strategiyu-roboti-do-2025-roku-757366.html> [in Ukrainian].
2. Vovchak, O. D., & Honhalo, N. M. (2020). Digital innovations and their impact on banks' competitiveness. *Bulletin of the University of Banking*, no. 3(39), pp. 46–51. [https://doi.org/10.18371/2221-755X3\(39\)2020225116](https://doi.org/10.18371/2221-755X3(39)2020225116) [in Ukrainian].
3. Viadrova, I. M., Morozov, M. V. (2020). The essence of competitiveness in the banking sector: state and problems. *Business Inform*, no. 11, pp. 324–330. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330> [in Ukrainian].
4. Hasii, O. V., Sokolova, A. M., Prokhar, N. V. (2021). Factors of the competitive environment in the banking sector of Ukraine: regional aspect. *Effective Economy*, no. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.85> [in Ukrainian].
5. Kuzio, N. Ye., Kosar, N. S., Pytulyak, N. S. (2023). Enhancing the competitiveness of commercial banks in Ukraine: justification of directions and measures. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, no. 2(39), pp. 30–36. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-5> [in Ukrainian].
6. Shcherbatykh, D. V. (2018). Modern methods of stress-testing the banking system of Ukraine. *Economy and Society*, no. 19, pp. 1210–1218 [in Ukrainian].
7. Stress-testing of banks as an instrument of banking regulation. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress-test_Dadashova_pr_2020-06-19.pdf?v=8 [in Ukrainian].
8. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems – revised version June 2011. Retrieved from <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.
9. Interest rates on loans and deposits. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs> [in Ukrainian].
10. National Bank of Ukraine. Official website. Retrieved from <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Inflation index in Ukraine 2025. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> [in Ukrainian].
12. Bank liabilities of Ukraine. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/passive/> [in Ukrainian].

Annotation

Melnyk K. M., Schcherbatiuk O. M.

Ways to ensuring the competitiveness of commercial banks of Ukraine

The article examines the theoretical, methodological, and practical foundations for enhancing the competitiveness of commercial banks in Ukraine amid the transformation of the financial environment and the digitalization of the banking sector. The authors identify bank competitiveness as a critical component of national banking system reform and underscore its significance for the stable functioning of the financial market. Particular attention is devoted to such factors as the development of innovative financial products, improvement of service infrastructure, enhancement of personnel competencies, and the maintenance of capitalization, liquidity, and financial stability in banking institutions. The study argues that strategic management oriented toward digital transformation, internal process optimization, and customer loyalty enhancement is essential for ensuring success in a highly competitive environment.

Special emphasis is placed on the application of advanced digital technologies – especially artificial intelligence – for analyzing customer financial behavior and monitoring transaction security. Such tools help reduce fraud risks and enable the delivery of high-quality, personalized financial services. Based on the conducted analysis, the authors propose a set of practical measures to strengthen the competitiveness of commercial banks. These include improving liability management, expanding the resource base through term deposits, increasing Tier 1 capital, and reducing reliance on interbank borrowing. In the lending domain, it is recommended to decrease reserve allocations by improving the structure of classified loans, balance lending and interest income, and expand the use of refinancing and REPO operations to support banking system liquidity. The findings of this study may be applied in strategic planning, risk management, business model development, and the expansion of digital financial services by commercial banks.

Key words: competitiveness, commercial bank, liquidity, financial stability, regulatory capital, discount rate, credit, deposit.

ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

О. В. ПОНОМАРЕНКО, здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії)

З. В. НЕПОЧАТЕНКО, здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті досліджено економічну доцільність вивчення іноземних мов у контексті глобалізації, міжнародної мобільності та міграційних процесів. Проаналізовано вплив мовної компетентності на конкурентоспроможність працівників, їхні доходи та перспективи працевлаштування. Узагальнено результати міжнародних та вітчизняних досліджень щодо зв'язку між володінням мовами та економічними вигодами, зокрема для іммігрантів. Окрему увагу приділено мовній політиці України в умовах євроінтеграції, а також ухваленню Закону України щодо застосування англійської мови. Порівняно підходи ЄС та України до мовної інтеграції мігрантів, з'ясовано значення мовної освіти як інструменту людського капіталу. На основі емпіричних даних зроблено висновок про стратегічну роль мовної підготовки для економічного розвитку держави.

Ключові слова: іноземні мови, мовна компетентність, людський капітал, економічна доцільність, Україна, ЄС, міграція, англійська мова, євроінтеграція, мовна політика, глобальний ринок праці.

Постановка проблеми. У ХХІ столітті, в епоху глобалізації, цифрової трансформації та транснаціональної міграції, які визначають нові стандарти економічних відносин, володіння іноземними мовами перестало бути банальним засобом культурного обміну, а перетворилося на стратегічний ресурс. Здатність вільно спілкуватися іноземними мовами сприймається не як додаткова перевага, а як ключовий елемент людського капіталу, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність людини на ринку праці, рівень її доходів, можливості здобуття освіти, участі у міжнародних проєктах та професійного розвитку. Роботодавці в усьому світі демонструють підвищений інтерес до кваліфікованих спеціалістів, які вміють ефективно комунікувати кількома мовами, що набуває особливої ваги в умовах економічної інтеграції, розширення міжнародної торгівлі, розвитку туристичної галузі, ІТ-сектору та сфери аутсорсингу. У той же час, автоматизовані перекладачі, навіть на основі штучного інтелекту, незважаючи на свої успіхи, не можуть повністю замінити людину в мовній гнучкості, особливо в контексті, що потребує міжкультурного порозуміння, ведення переговорів, прийняття управлінських рішень або креативного мислення. Таким чином, виникає наукова та практична дилема, пов'язана з тим,

наскільки економічно виправданим є вивчення іноземних мов для окремої людини, бізнесу та держави.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні дослідження підтверджують, що володіння іноземними мовами є важливою складовою людського капіталу та чинником економічного зиску. Зокрема, G. Grenier і W. Zhang [1] визначають премію за знання мов у межах 10–20 %, а J. Liwiński [2] демонструє вищу оплату праці для двомовних фахівців, особливо за знання дефіцитних мов. Досвід країн ЄС свідчить про стабільний зв'язок між рівнем володіння мовою та рівнем доходів. У контексті міграції мовна компетентність розглядається як ключ до успішної інтеграції, що доводять експерименти M. Carlsson [3] і звіти міжнародних організацій [4–7]. В Україні ця проблема набуває особливої актуальності на тлі низького рівня знання англійської, що обмежує економічні можливості населення. Нове законодавство і державні ініціативи спрямовані на подолання цього бар'єра й інтеграцію України у глобальний простір.

Методика досліджень. У дослідженні використано аналітичний підхід, що поєднує аналіз наукової літератури, емпіричних даних та офіційної статистики, з метою оцінки економічної доцільності вивчення іноземних мов у глобалізованому світі. Проведено порівняльний аналіз зарубіжного та українського досвіду. До джерел емпіричної інформації залучено дані міжнародних організацій, соціологічних опитувань, законодавчих документів та публікацій у рецензованих виданнях.

Метою статті є обґрунтування економічної доцільності вивчення іноземних мов у глобалізованому світі та в контексті світових міграційних процесів.

Результати досліджень. У сучасному світі глобалізації та розширення міграції, мовна компетенція набуває статусу критичного елементу людського потенціалу. Сьогодні знання іноземної мови розглядається як стратегічна інвестиція, яка відкриває нові можливості на ринку праці, збільшує мобільність та полегшує продуктивну професійну співпрацю у мультикультурному просторі. Цей аспект стає надзвичайно важливим у світлі сучасних викликів, пов'язаних з міграцією, коли мільйони людей вимушені переїжджати, як у межах своєї країни, так і за її межами. Економічні дослідження незмінно підтверджують позитивну кореляцію між володінням іноземними мовами та рівнем доходу та працевлаштуванням. Класичні емпіричні дослідження зокрема демонструють, що іммігранти, які вивчають мову приймаючої країни, заробляють більше та мають кращі кар'єрні перспективи. За усередненими підрахунками, вільне знання мови країни може сприяти збільшенню доходу на 10–20 % у порівнянні з тими, хто не володіє цією компетенцією [1]. Водночас, значення мовного капіталу не обмежується лише міграційним контекстом, знання міжнародних мов, зокрема англійської, є цінним активом для кожного учасника глобального ринку праці.

Масштаби поширення другої мови серед населення свідчить про її функціональну роль у транснаціональних контактах. Рис. 1 демонструє кількість людей, які у 2023 р. володіли певною мовою як другою, демонструючи пріоритетність окремих мов у глобальному мовному середовищі. На рис. 1. чітко простежується домінування англійської серед інших мов, якою користуються близько 900 мільйонів осіб.

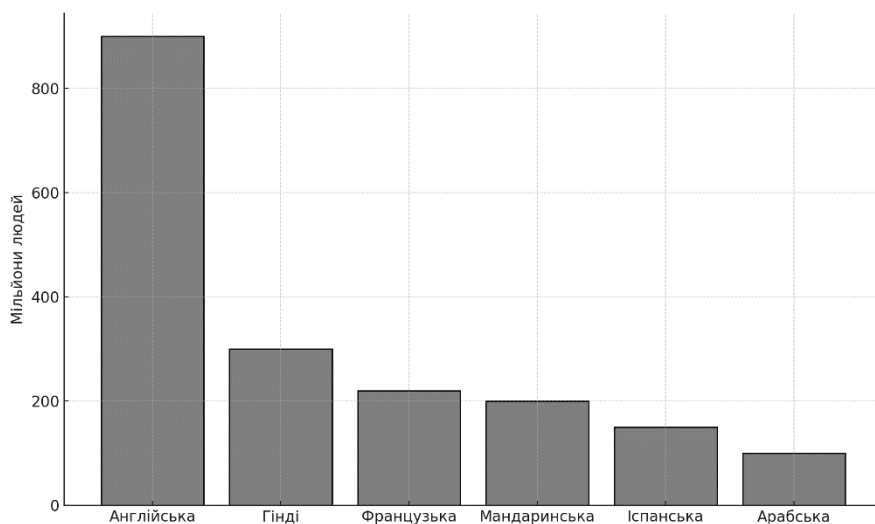


Рис. 1. Порівняльні дані поширення другої мови у світі станом на 2023 р.

Примітка. Побудовано авторами на основі [1]

Такий феномен пов'язаний із визнанням англійської мови як ключової для спілкування на міжнародному рівні, а також у діловому середовищі, науці та технічному прогресі. Значно менші цифри спостерігаємо щодо інших мов: гінді (біля 300 млн), французька (220 млн) та мандаринська (200 млн), менше носіїв має арабська (100 млн) та іспанська (120 млн). Ці відмінності свідчать не лише про географічну розповсюдженість різних мов, але й про те, які з них вважаються актуальними або необхідними для взаємодії між різними культурами. Мови з меншою кількістю тих, хто володіє ними як другою, здебільшого поширені у певних регіонах або ж мають обмежене використання у світовому масштабі.

У багатьох європейських державах володіння іноземними мовами перетворилося на критичну компетенцію після лібералізації ринків та інтенсифікації міжнародних відносин. Наприклад, у Центрально-Східній Європі потреба в знанні мов суттєво збільшилася з моменту інтеграції цих країн в ЄС [2]. Закордонні інвестиції та розширення торговельних зв'язків стимулювали потребу в англійськомовних та інших кваліфікованих працівниках. Як наслідок, багато роботодавців тепер чітко вказують вимоги до мовних навичок безпосередньо у своїх оголошеннях про роботу. Великий аналіз вакансій у Східній Європі засвідчив значний попит на знання іноземних мов, особливо з боку компаній з іноземним капіталом [3]. Це доводить, що кандидати, які володіють мовами, мають відчутну перевагу при працевлаштуванні.

Окрім безпосереднього впливу на шанси успішного працевлаштування, мовна грамотність корелює з явищем, відомим як "доповнення навичок" – тобто, покращенням ефективності інших компетентностей. Люди, що володіють двома мовами, нерідко виявляють вищі когнітивні можливості, креативність та здатність знаходити рішення, що високо цінується роботодавцями [4]. Отже, володіння другою мовою не тільки цінне саме по собі, але й опосередковано збільшує продуктивність працівника в різноманітних галузях та підтверджує твердження, що це інвестиція в майбутнє та збільшення загальної конкурентоздатності професіонала на ринку праці.

Мовна ситуація в Україні має унікальні історичні передумови. Протягом тривалого часу російська мова виконувала роль другої мови для більшості громадян. Однак з 2014 р., під впливом соціально-політичних змін, почалася поступова трансформація мовних пріоритетів, яка значно активізувалася після 2022 р., коли використання російської мови в публічному просторі зазнало суттєвого скорочення та витіснення на користь української та інших іноземних мов. Хоча в середині 2010-х років володіння російською мовою ще забезпечувало переваги в оплаті праці, тоді як знання англійської не демонструвало суттєвого впливу на дохід (за межами столиці). Це пояснювалося обмеженою інтеграцією України у світовий економічний простір і невеликою кількістю вакансій, де була потрібна англійська мова. Зараз, у контексті курсу на євроінтеграцію та розвитку нових галузей (ІТ, глобальний аутсорсинг), ситуація модернізується.

Актуальні проєкти українського уряду безпосередньо пов'язують знання англійської мови з економічними перспективами громадян. Закон України № 3760-IX «Про застосування англійської мови в Україні», ухвалений 4 червня 2024 р., спрямований на закріплення статусу англійської мови як однієї з мов міжнародного спілкування та розширення її використання в публічних сферах суспільного життя [5]. Ухвалення Закону офіційно надає англійській мові статус мови міжнародного спілкування та встановлює її обов'язкове використання у певних публічних сферах, а саме, державній службі, освіті, культурній діяльності, транспорті та медицині. Закон чітко визначає перелік посад, для яких володіння англійською мовою не нижче рівня B2 є необхідним, а також пропонує фінансове заохочення для осіб з підтвердженим рівнем знання мови. Даний Закон є яскравим та стратегічним кроком прогресивної мовної політики, орієнтований на інтеграцію України у світовий контекст через підвищення рівня володіння англійською мовою серед населення. Впровадження закону сприятиме розвитку людського потенціалу, покращенню якості надання державних послуг та підвищенню економічної привабливості держави. Проте, успіх у реалізації залежатиме від інституційної спроможності, наявності кваліфікованих кадрів та всебічної модернізації освітньої та управлінської систем, адже реалізація положень закону супроводжується викликами, серед яких — кадровий дефіцит, нерівність доступу до якісної мовної підготовки, ризик формалізації мовної сертифікації та потреба в значних фінансових ресурсах. Ефективне подолання цих викликів є критично важливим для досягнення довгострокових цілей мовної політики в Україні.

За результатами дослідження, як вітчизняний, так і закордонний досвід демонструють узгоджене твердження, що володіння поширеними іноземними мовами збільшує економічний зиск від здобутої освіти та вмінь, виступаючи ключовим елементом успішної професійної діяльності. Статистичні дані та результати проведених досліджень демонструють економічну вигоду від знання іноземних мов у різних країнах і контекстах. За підрахунками Європейського порталу вакансій, двомовні фахівці заробляють на 11–35 % більше, ніж ті, хто володіє лише однією мовою — конкретна надбавка варіюється залежно від конкретної мови та держави. Наприклад, у Франції додаткове знання іспанської

може коштувати дорожче, ніж у Латвії, у зв'язку з відмінностями в попиті та пропозиції на цю мову [2].

Дослідження, яке було проведено серед 35 тисяч робітників у Польщі, продемонструвало, що вільне володіння хоча б однією іноземною мовою збільшує розмір оплати праці в середньому на 11 %. Разом з тим, премія відчутно різниться залежно від мови: знання іспанської може збільшити заробіток до +32 %, французької – на +22 %, італійської – на +15 %, у той час як англійської ~+11% та німецької ~+12 % [2]. Така різниця пояснюється рідкістю володіння відповідними мовними навичками: іспанську або французьку мову знає дуже невелика кількість поляків, тому роботодавці готові платити більше за таких спеціалістів. Натомість знання російської мови, яку вивчали масово в часи СРСР, не давало жодного додаткового прибутку – на польському ринку праці пропозиція російськомовних перевищує попит. Цей випадок демонструє, що економічна вартість мови залежить від її дефіцитності та затребуваності для бізнесу.

У країні, де англійська мова доволі поширена, також спостерігається відчутна перевага. Згідно з результатами панельного дослідження Socio-Economic Panel, німецькомовні працівники, які володіють англійською, в середньому заробляють на 13 % більше, ніж ті, хто не володіє нею. Крім того, зростання рівня володіння мовою дає значний ефект: перехід від початкового до середнього рівня володіння англійською пов'язаний з ~+11 % до заробітку [6]. Це доводить, що інвестиції у вдосконалення мовних навичок окупаються на ринку праці, навіть у країнах, де англійську знають багато людей. Володіння іноземною мовою не просто підвищує рівень заробітної плати, а й збільшує шанси працевлаштуватись. Експеримент у Швеції, де рекрутерам надсилали резюме іммігрантів з різними мовними навичками, виявив вражаючу різницю, а саме, здобувач з високим рівнем володіння мовою отримували запрошення на співбесіду майже удвічі частіше, ніж аналогічний претендент з низьким рівнем (імовірність збільшувалася приблизно з 8 % до 15 %) [7]. Фактично, покращення мовної компетенції мало ефект, подібний до додаткових шести років професійного стажу, якщо брати до уваги зацікавленість роботодавця.

В контексті наведених прикладів, слід зауважити, що в Україні поки що фіксується брак мовних компетентностей серед широких верств населення. За даними опитування Центру Разумкова у 2023 р., лише 1,1 % українців впевнено володіють англійською мовою, водночас майже 44 % зовсім не володіють англійською [8]. Рис. 2 демонструє, що 43,8 % громадян взагалі не володіють англійською мовою; 26,9 % розуміють окремі слова та прості фрази, але не можуть читати, писати чи розмовляти англійською; 19,2 % можуть трохи читати, писати та говорити англійською, але на низькому рівні; 7,5 % вміють читати, писати та говорити англійською, але не вільно; 1,1 % вільно володіють англійською мовою. Це вказує на суттєвий нереалізований потенціал, а саме, українці, котрі вивчають англійську або інші мови, потрапляють до вузької групи спеціалістів з дефіцитною навичкою, що може надати їм перевагу в рівні заробітку. Фактично, український ІТ-сектор та міжнародні ініціативи вже демонструють вищі оплати праці для фахівців з хорошим знанням англійської, а

державні програми заохочують вивчення мов для розкриття цього економічного потенціалу [9].

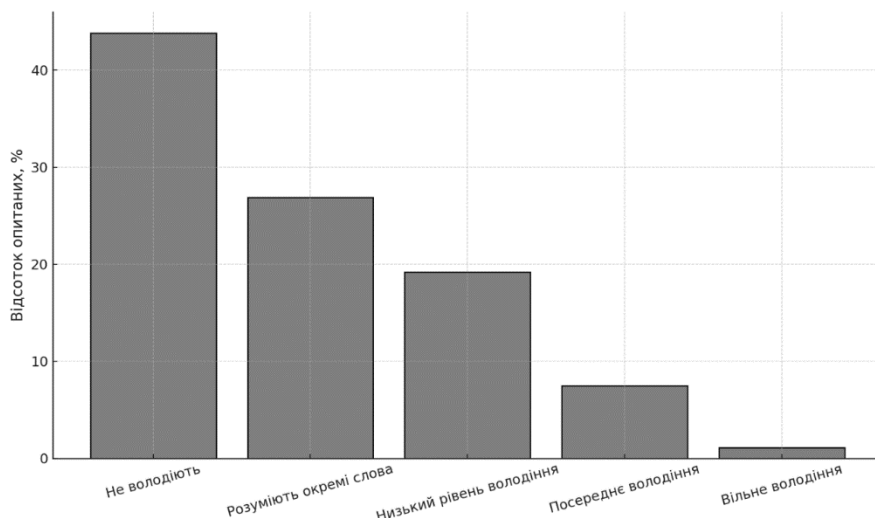


Рис. 2. Рівень мовної компетенції громадян України станом на 2023 р.

Примітка. Побудовано авторами на основі [11]

Результати проведеного дослідження демонструють, що переваги володіння іноземною мовою – це реальність у різних державах та приносить відчутну фінансову перевагу, здатний значно підвищити «цінність» співробітника на ринку праці, зокрема, коли ця навичка є малопоширеною або надзвичайно потрібною для роботодавця.

У Європейському Союзі багатомовність традиційно сприймається як економічна необхідність і культурна цінність одночасно. ЄС налічує 24 офіційні мови, тож внутрішня трудова мобільність та інтеграція іммігрантів суттєво залежать від рівня мовної підготовки. Освітні системи більшості європейських держав передбачають обов'язкове вивчення щонайменше однієї, а нерідко й двох іноземних мов. В середніх школах ЄС англійська є найпоширенішою першою іноземною (її вивчають до 90 % учнів у деяких країнах), другою за популярністю – німецька або французька, що залежить від конкретного регіону.

Відтак, більшість європейців володіють принаймні двома мовами: за даними Єврокомісії, 35 % громадян ЄС віком 25–64 років є білінгвальними, а значна частина молоді – тримовна (рис. 3). Рис. 3. демонструє істотний розрив у володінні мовами між молодими людьми та старшим поколінням в Європейському Союзі. Серед осіб вікової категорії 25–64 роки переважають ті, хто володіє лише однією мовою (65 %), тоді як двомовними є лише 35 %. У молодіжному секторі спостерігається кардинально інша картина: лише 30 % говорять однією мовою, 45 % володіють двома, а ще 25 % – трьома мовами. Це є прямим наслідком цілеспрямованої мовної політики ЄС, яка заохочує вивчення іноземних мов у школах та університетах, а також сприяє реалізації міжнародних освітніх ініціатив, зокрема, міжнародна програма академічної мобільності Erasmus+.

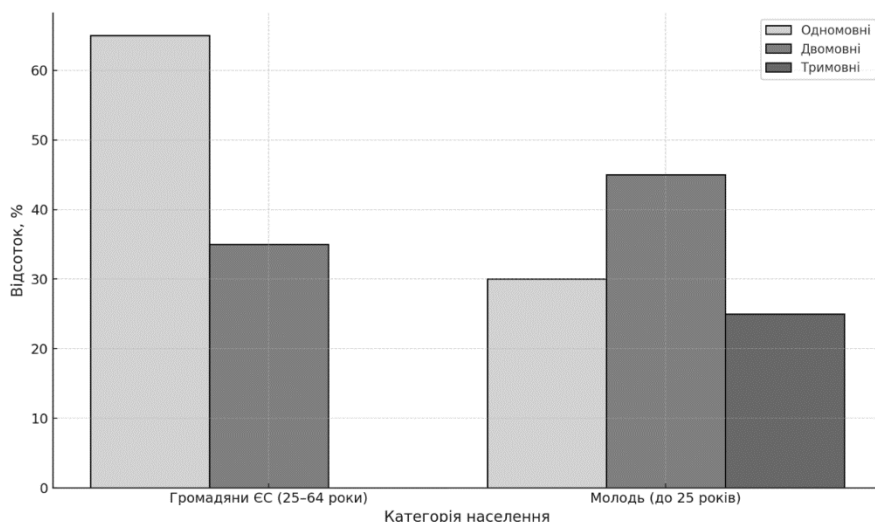


Рис. 3. Рівень мовної компетенції громадян ЄС станом на 2023 р.

Примітка. Побудовано авторами на основі [4]

Високий рівень багатомовності серед молоді збільшує їх професійну мобільність, здатність пристосовуватися до глобального ринку праці та готовність до спілкування між різними культурами. З іншого боку, такий рівень мовної грамотності збільшує гнучкість ринку праці.

В Україні еволюція мовної освіти має свої особливості. За радянських часів пріоритет надавався російській як «мові для всіх народів», а вивчення західних мов було обмеженим. З отриманням незалежності ситуація трансформувалася, а англійська мова увійшла до обов'язкової шкільної програми, виникли мовні школи з поглибленим вивченням, зріс інтерес до німецької, французької та інших мов. Проте, як засвідчують соціологічні дослідження, реальний рівень володіння іноземними мовами серед населення залишається недостатнім. Це пояснюється, зокрема, дефіцитом мовної практики та тим, що до недавнього часу економічна вигода від знання мов не була настільки очевидною для багатьох фахівців. Сучасні виклики, зокрема, повномасштабна війна і, як наслідок, міграція населення, змінила пріоритети. Для мільйонів українців мовна адаптація стала ключем до виживання та працевлаштування. Всередині країни, в свою чергу, зросла вага державної мови, як чинника об'єднання і безпеки, а назовні – англійської, що стала «вікном можливостей». Держава відповіла стратегічними рішеннями: було проголошено курс на популяризацію англійської мови, її впровадження у сферу держслужби, освіти дорослих та інших сферах. Вищі навчальні заклади активно впроваджують англійські компоненти в освітній процес, розширюючи частку дисциплін, що викладаються англійською мовою, або запроваджуючи повноцінні англійські освітні програми. Такий підхід спрямований на підвищення якості підготовки фахівців і забезпечення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку праці, зокрема, через розвиток професійної мовної компетентності та готовності до міжкультурної взаємодії.

Міграційні процеси та зіставлення підходів України та Європейського Союзу, висвітлюють різницю у підтримці мовної інтеграції переселенців. У

країнах ЄС діють добре налагоджені системи безкоштовного навчання мови для нових іммігрантів, наприклад, інтеграційні курси німецької в Німеччині, що охоплюють понад 600 годин, скандинавські держави пропонують державні курси своїх мов. Це значною мірою пояснює, чому навіть українські біженці в ЄС демонструють порівняно високі показники працевлаштування – близько 50 % та вище в деяких країнах працевлаштовуються протягом першого року [10]. В інших державах Євросоюзу українцям необхідно швидко вивчати нові мови (польську, німецьку, італійську та інші), і в цьому їм допомагають урядові ініціативи. Україна, приймаючи внутрішніх переселенців, має плюс у вигляді єдиної державної мови, так як всі громадяни розуміють українську, отже мовний бар'єр у внутрішній міграції менший. Але і тут є свої особливості, а саме, переселенці зі Сходу, які раніше здебільшого використовували російську, повинні інтегруватися в україномовне суспільство західних регіонів. Держава та громади реагують на це безкоштовними курсами української, розмовними клубами та іншими заходами, щоб полегшити соціальну адаптацію та доступ до працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб.

Мовний бар'єр є одним з найбільших ускладнень для інтеграції мігрантів у нові умови. Офіційна мова країни проживання виступає як «соціальний квиток», так як без знання мови, доступ мігранта до гідної роботи, освіти та повноцінної участі в житті громади значно обмежений, що підтверджують наукові та соціологічні дослідження. Згідно з мета-аналізом, іммігранти, що вільно володіють мовою країни, заробляють на 10–20 % більше та мають кращі перспективи для кар'єрного зростання порівняно з тими, хто не володіє місцевою мовою [2]. Натомість ті, хто уникає мовної інтеграції, часто змушені працювати в етнічних «нішевах» секторах з нижчою оплатою праці, що, відповідно, обмежує соціально-економічний розвиток мігрантів. З позиції роботодавців, вага мовної компетенції є надзвичайно великою.

Дослідження серед рекрутерів у Швеції показало, що для 87 % роботодавців недостатнє володіння мовою є ключовою перешкодою під час рекрутингу іммігрантів [7]. Інші аспекти, а саме, культурні розбіжності, брак розуміння місцевого контексту, є другорядними. Більше 80 % роботодавців чітко наголошують, що відмінне володіння мовою є ключовою умовою, що стосується не лише кваліфікованих посад, адже навіть на некваліфікованих роботах (працівники складу, прибиральники, офіціанти) потрібні базові мовні здібності для виконання поставлених завдань та дотримання правил безпеки. Відтак, незнання мови країни, де вони перебувають, є значним бар'єром для входження мігрантів у ринок праці. Самі мігранти це усвідомлюють, згідно з соціологічними опитуваннями українських біженців у різних країнах, визначається мовний бар'єр як один з найважливіших викликів інтеграції наприклад, 53 % – у дослідженні Міжнародної організації з міграції в Угорщині, 17 % – у Чехії [10].

Сучасна міграційна криза в Європі, спричинена війною в Україні, стала великим випробовуванням гнучкості інтеграційних систем. Держави, котрі прийняли сотні тисяч українців, запустили прискорені програми мовної підтримки. Наприклад, у Польщі, Словаччині, Чехії та інших країнах за сприяння

ЮНІСЕФ та місцевих освітніх органів організовано мовні курси для дітей та дорослих біженців, запроваджено двомовні класи в школах [12].

Попри це, залишається актуальною проблема обмеженої пропускну здатності таких програм – попит значно перевищує можливості, відчувається брак викладачів, перекладачів. Єврофонд у звіті 2024 р. наголошує на необхідності більш системного підходу: «вирішення проблеми нестачі місць на курсах та інших перешкод (наприклад, тривалого визнання дипломів) є критично важливим для успішної інтеграції українських біженців» [10]. З іншого боку, висока мотивація самих мігрантів дає позитивні результати. Як згадувалось раніше, рівень працевлаштування українців за кордоном доволі високий порівняно з іншими групами біженців, що пояснюється мовною близькістю або активним вивченням мови. Це підтверджує економічну доцільність інвестування в мовну адаптацію: вони швидко себе виправдовують у вигляді податків від працевлаштованих мігрантів та зменшення соціального напруження.

Внутрішня міграція теж має мовний вимір. В середині однієї держави, де переважна більшість населення спілкується однією мовою, труднощів менше, але й тут мовна компетентність сприяє кращій інтеграції переселенців. В Україні переміщені особи, які в побуті переважно розмовляли російською, пристосовуються до життя в західних регіонах, де повсюдно використовується українська. Знання або покращення української для них означає полегшення доступу до державних послуг, освіти для дітей, а також до робочих місць у державному секторі, де знання державної мови є обов'язковим. Отже, мовна політика інтеграції актуальна не лише в міжнародному, але й у внутрішньому контексті – вона служить запобіганню дискримінації та сприяє соціалізації переміщених громадян у нових громадах.

Роль мовної компетентності в процесі інтеграції мігрантів нині закріплена на рівні державних стратегій. Успішна мовна інтеграція приносить подвійну користь: мігранти отримують змогу реалізувати свій професійний потенціал і мати гідні доходи, а приймаючі сторони – притік робочої сили, яка швидше адаптується та менше залежить від соціальної підтримки. Цілком логічним кроком є інвестиції в мовні тренінги. Нові емпіричні дослідження вказують на ефективність таких заходів, зокрема, програми мовного навчання для біженців демонструють сталий позитивний вплив на їх зайнятість і доходи (підвищення мовної компетенції на 1 рівень за CEFR збільшує шанси на працевлаштування і може додати кілька відсотків до заробітку) [7]. Важливим аспектом є забезпечення доступності цих програм і мотивацію мігрантів до їх успішної реалізації. В ЄС дедалі більше пов'язують успішну інтеграцію з дотриманням мовних вимог, зокрема, в деяких країнах іммігранти одержують довгостроковий дозвіл на проживання за умови опанування мови на певному рівні. На тлі сучасних міграційних потоків мовна компетенція виступає ключовим чинником інтеграції та економічної самореалізації. Де існує мовний бар'єр, виникає ризик формування ізольованих спільнот і тіньового сегмента ринку праці. Натомість подолання мовного бар'єру відкриває шлях до повноцінної участі мігрантів в економіці приймаючої країни, від чого виграють усі.

Висновки. Результати досліджень та аналіз фактичних даних демонструє, що знання іноземних мов є вагомим економічним інвестиційним ресурсом, який має значення як для окремої людини, так і для всього суспільства. Володіння мовами розширює професійні горизонти працівників, збільшує їхню мобільність, сприяє зростанню заробітку та посилює людський капітал завдяки комбінації професійних знань з комунікативною гнучкістю. Для України, яка активно інтегрується в Європу та долає наслідки кризових явищ, знання англійської та інших мов стає ключовою передумовою успішної інтеграції у світову економіку. З огляду на значний обсяг зовнішньої та внутрішньої міграції, забезпечення доступу до мовної освіти набуває критичної важливості для соціально-економічної адаптації та самореалізації переселенців. Отже, формування мовної політики та системна підтримка мовної підготовки повинна розглядатися як стратегічна задача держави, що має довгостроковий позитивний вплив на стабільність, економічний розвиток та конкурентоспроможність країни.

Література:

1. Grenier G., Zhang W. The value of language skills. *IZA World of Labor*. 2021. № 205. DOI: 10.15185/izawol.205.v2.
2. Liwiński J. The wage premium from foreign language skills. *Empirica*. 2019. Vol. 46. P. 691–711. <https://doi.org/10.1007/s10663-019-09459-0>.
3. Carlsson M. Language proficiency and hiring of immigrants: Evidence from a new field experimental approach. *IZA Institute of Labour Economics*, 2023. <https://docs.iza.org/dp15950.pdf>.
4. Міністерство цифрової трансформації України. Future Perfect: в Україні стартує національний проєкт з популяризації англійської мови [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/future-perfect-v-ukraini-startue-natsionalniy-proekt-z-populyarizatsii-angliyskoi-movi> (дата звернення: 04.04.2025).
5. Eurofound. Social impact of migration: Addressing the challenges of receiving and integrating Ukrainian refugees [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/social-impact-migration-addressing-challenges-receiving-and-integrating-ukrainian> (дата звернення: 04.04.2025).
6. IoM UN Migration. Needs, intentions and integration challenges for Ukrainian refugees in Hungary [Електронний ресурс]. URL: <https://hungary.iom.int/news/needs-intentions-and-integration-challenges-ukrainian-refugees-hungary> (дата звернення: 04.04.2025).
7. Central European Labour Studies Institute. Дані емпіричних досліджень [Електронний ресурс]. URL: <https://celsi.sk/> (дата звернення: 04.04.2025).
8. Укрінформ. Тільки 1,1% українців вільно володіють англійською, а 43,8% не знають іноземних мов зовсім [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrinform.net/rubric-society/3740676-only-11-of-ukrainians-are-fluent-in-english.html> (дата звернення: 04.04.2025).
9. EURES (EUROpean Employment Services). Five reasons why learning a language can boost your employability [Електронний ресурс]. URL:

https://eures.europa.eu/five-reasons-why-learning-language-can-boost-your-employability-2021-06-22_en (дата звернення: 04.04.2025).

10. Верховна Рада України. Закон України «Про застосування англійської мови в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3760-20> (дата звернення: 04.04.2025).

11. Gazzola M. The value of foreign language skills in the German labor market [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://ssrn.com/abstract=4911536> або <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4911536> (дата звернення: 04.04.2025).

12. UNICEF. Language promotion and development for Ukrainian refugee children [Електронний ресурс]. URL: <https://www.unicef.org/eca/reports/language-promotion-and-development-ukrainian-refugee-children> (дата звернення: 04.04.2025). (дата звернення: 04.04.2025).

References:

1. Grenier, G., Zhang, W. (2021). The value of language skills. *IZA World of Labor*, no. 205. <https://doi.org/10.15185/izawol.205.v2>
2. Liwiński, J. (2019). The wage premium from foreign language skills. *Empirica*, no. 46, pp. 691–711. <https://doi.org/10.1007/s10663-019-09459-0>
3. Carlsson, M. (2023). Language proficiency and hiring of immigrants: Evidence from a new field experimental approach. *IZA Institute of Labour Economics*. Retrieved from <https://docs.iza.org/dp15950.pdf>
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). *Future Perfect: A national project to promote English language starts in Ukraine* [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from <https://thedigital.gov.ua/news/future-perfect-v-ukraini-startue-natsionalniy-proekt-z-populyarizatsii-angliyskoi-movi> [in Ukrainian].
5. Eurofound. (n.d.). *Social impact of migration: Addressing the challenges of receiving and integrating Ukrainian refugees* [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/social-impact-migration-addressing-challenges-receiving-and-integrating-ukrainian>
6. IOM UN Migration. (n.d.). *Needs, intentions and integration challenges for Ukrainian refugees in Hungary* [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from <https://hungary.iom.int/news/needs-intentions-and-integration-challenges-ukrainian-refugees-hungary>
7. Central European Labour Studies Institute. (n.d.). *Empirical research data* [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from <https://celsi.sk/>
8. Ukrinform. (n.d.). Only 1.1% of Ukrainians are fluent in English, while 43.8% do not know foreign languages at all [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from <https://www.ukrinform.net/rubric-society/3740676-only-11-of-ukrainians-are-fluent-in-english.html> [in Ukrainian].
9. EURES (EUROpean Employment Services). (n.d.). *Five reasons why learning a language can boost your employability* [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from https://eures.europa.eu/five-reasons-why-learning-language-can-boost-your-employability-2021-06-22_en
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). *Law of Ukraine “On the use of English language in Ukraine”* [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3760-20> [in Ukrainian].

11. Gazzola, M. (2023). The value of foreign language skills in the German labor market [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from <https://ssrn.com/abstract=4911536> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4911536>
12. UNICEF. (n.d.). *Language promotion and development for Ukrainian refugee children* [Electronic resource]. Retrieved April 4, 2025, from <https://www.unicef.org/eca/reports/language-promotion-and-development-ukrainian-refugee-children>

Annotation

Ponomarenko O. V., Nepochatenko Z. V.

The Economic Value of Foreign Language Skills in the context of Globalization and Migration

The article study the economic rationale for learning foreign languages in the context of globalization, international labor mobility, and migration dynamics. It substantiates the role of language competence as a key component of human capital that enhances an individual's competitiveness in the labor market, increases employability, income level, and access to quality education and transnational professional opportunities. Based on the analysis of current empirical studies and international experience, the article demonstrates a stable correlation between proficiency in foreign languages and wage premiums, particularly among migrants and professionals engaged in internationalized sectors such as IT, tourism, and trade.

Special attention is given to the Ukrainian context, where recent political and social transformations have redefined language priorities and strengthened the role of English as a strategic asset for integration into the global economy. The paper analyzes Ukraine's new language policy, particularly the adoption of the Law of Ukraine No. 3760-IX on use of English language, and compares it with the best practices of the EU, where multilingualism is both a cultural value and an economic necessity. The study also addresses the significance of language education for internally displaced persons and refugees, highlighting the importance of accessible language training programs for successful social and labor integration. Drawing on statistical data, international reports, and policy analysis, the article concludes that investing in language competence is a long-term strategy that strengthens human capital and enhances a country's socio-economic resilience in conditions of dynamic global change.

Key words: foreign languages, language competence, human capital, economic feasibility, Ukraine, EU, migration, English, European integration, language policy, global labor market.

ДИВЕРСИФІКАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ

Л. В. СМОЛІЙ, кандидат економічних наук

М. І. МОСТОВ'ЯК, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

У статті проаналізовано сировинно-орієнтовану структуру агропродовольчого експорту України та здійснено кількісну оцінку її технологічної складності. На основі структурно-динамічного аналізу доведено зниження рівня технологічності й окреслено ризики для довгострокового економічного зростання. Обґрунтовано необхідність диверсифікації експортного кошика на користь продукції глибокої переробки й визначено пріоритетні групи товарів із максимальним потенціалом доданої вартості. Запропоновано інституційні та інноваційні інструменти державної політики, здатні прискорити технологічну трансформацію аграрного експорту й інтегрувати Україну у високотехнологічні ланцюги доданої вартості.

Ключові слова: агропродовольча продукція, експорт, структура експорту, індекс технологічності, диверсифікація експорту, експортна стратегія.

Постановка проблеми. Перехід від сировинної структури експорту української агропродовольчої продукції до збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю є стратегічно важливим напрямом економічного розвитку країни. Актуальність цієї проблеми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору на міжнародних ринках, зменшення залежності від волатильності цін на сировину, стимулювання внутрішньої переробної промисловості та забезпечення сталого економічного зростання.

На сьогодні Україна є одним із найбільших у світі постачальників аграрної сировини, зокрема зернових та олійних культур. Однак сировинний характер експорту обмежує можливості отримання додаткового економічного ефекту, оскільки основна частина доданої вартості формується на етапі переробки, який здебільшого здійснюється за кордоном. Водночас ринки сировинних товарів характеризуються високою нестабільністю, що спричиняє значні коливання доходів аграрних підприємств. Умови глобальної торгівлі свідчать про те, що країни з розвиненим сектором переробки мають більш стійку економічну структуру, оскільки готова продукція є менш залежною від сезонних, кліматичних та політичних факторів.

Економічний ефект від розвитку переробної промисловості включає не лише зростання експортних надходжень, а й створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень до бюджету і розвиток суміжних галузей,

таких як логістика, упаковка та дистрибуція. Крім того, стимулювання виробництва продукції з вищою доданою вартістю сприятиме розвитку національних брендів, що має стратегічне значення для формування довгострокової присутності української продукції на глобальних ринках.

Необхідність переходу до експорту продукції з вищою доданою вартістю є ключовим чинником підвищення економічної стійкості України. Реалізація цього завдання вимагає комплексного підходу, що включає державну підтримку, залучення інвестицій, модернізацію виробничих потужностей, гармонізацію з міжнародними стандартами і активну інтеграцію у глобальні торговельні мережі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження, проведене в статті, спирається на результати наукових пошуків вітчизняних та іноземних вчених. Зважаючи на нові виклики, породжені впливом воєнного стану на функціонування національної економіки, наразі спостерігається зростання інтересу до тематики експортної діяльності України, зокрема і агропродовольчому секторі. Так, Миценко І. М., Бабець І. Г., Миценко В. І. [1] встановлюють наявність взаємозв'язку показників економічного зростання України з динамікою загальних обсягів експорту та імпорту високотехнологічної продукції, а також основних видів високотехнологічних товарів. Калюжна Н., Дашков С. у своїх працях досліджують перспективи реалізації стратегії розвитку економіки з орієнтацією на відхід від спеціалізації на експорті сировини та підвищення експортної конкурентоспроможності [2].

Серед ключових факторів, що підвищують експортний потенціал аграрного сектору України, науковці називають розробку механізму забезпечення глобального конкурентного позиціонування аграрного сектору України шляхом використання спеціалізованих експортно-логістичних послуг [3]. Визначальною характеристикою сучасної торгівлі агропродовольчою продукцією все частіше визнається зростаюча технологічна складність експорту [4]. Дослідження відмінностей в структурі агропродовольчого сектору країни з високим рівнем економічного розвитку та країн, що розвиваються (в тому числі й України), дозволяють виявити взаємозв'язки між даною галуззю та іншими секторами економіки, а також із зовнішніми ринками [5].

Зважаючи на виклики та можливості, пов'язані з трансформацією експортної моделі агропродовольчого сектору України, необхідним є детальний аналіз рівня технологічності експортної продукції в розрізі її видів. Визначення ступеня переробки та доданої вартості різних товарних груп дозволить ідентифікувати найбільш перспективні напрями розвитку та оцінити потенціал для диверсифікації експорту. Комплексне дослідження технологічного рівня продукції дасть змогу сформувану обґрунтовану стратегію поступового переходу від сировинного експорту до виробництва конкурентоспроможних товарів з високою доданою вартістю, що відповідатимуть міжнародним стандартам якості та споживчим трендам глобального ринку.

Метою статті є комплексне оцінювання технологічної спеціалізації агропродовольчого експорту України та наукове обґрунтування пріоритетних напрямів диверсифікації виробництва й експорту на користь

високотехнологічних продуктових груп із максимальним потенціалом створення доданої вартості та підвищення індексу технологічності продукції.

Методика досліджень. Обґрунтування необхідності переходу від сировинної моделі експорту агропродовольчої продукції України до збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю в статті проводилось шляхом аналізу рівня технологічності експортованих товарів, визначення структурних дисбалансів та розробки стратегічних напрямів їх подолання. Для досягнення цієї мети використовувались такі наукові методи, як метод порівняльних зіставлень, структурно-динамічний аналіз офіційної статистики експорту, метод узагальнення, індексний аналіз. Зокрема, використовувалась методика визначення індексів технологічної складності (Economic Complexity Index, ECI та Product Complexity Index, PCI). ECI та PCI є показниками, що відображають рівень технологічної розвиненості економіки певної країни або ж окремого продукту на основі структури виробництва та експорту.

Методика розрахунку індексів розглянута у праці їх розробників [6], її основою є аналіз торговельних даних, що дозволяє оцінити, наскільки країна є спеціалізованою у виробництві складних товарів, а також наскільки ці товари рідкісними є ці товари у виробництві інших держав. Індекси розраховуються на основі того, скільки інших країн можуть виробляти продукт та економічної складності цих країн, оцінюючи різноманітність і складність продуктивних інновацій, необхідних для виробництва продукту. Країни та галузі з високими значеннями цього індексу, як правило, демонструють швидше зростання ВВП, стабільніші ринки праці та ширші можливості для інноваційної діяльності [1, 7].

Комплексне застосування зазначених методів дозволило проаналізувати технологічну спеціалізацію агропродовольчого експорту України та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо диверсифікації та підвищення доданої вартості експортованої продукції.

Результати досліджень. Продукція агропродовольчого сектору займає значну частку в українському експорті (рис. 1) як у вартісному, так і в фізичному вимірі, в цілому маючи приналежність до низькотехнологічної категорії товарів.

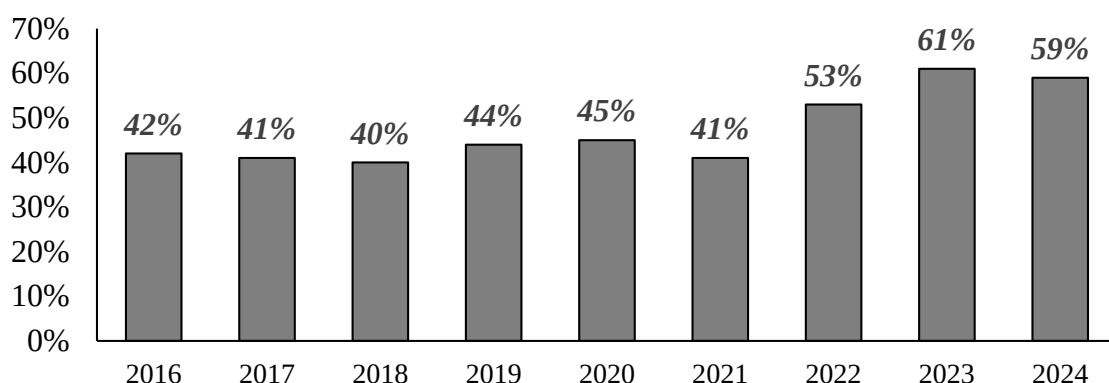


Рис. 1. Частка агропродовольчої продукції в українському експорті, %

Примітка. Побудовано авторами за даними [8]

З огляду на це, зростання економіки України загалом та агропродовольчого сектору зокрема значною мірою визначатимуться можливістю модернізації структури експорту та забезпечення диверсифікації в напрямку підвищення технологічної складності експортованого продовольства.

Врахування результатів досліджень із застосуванням індексу технологічної складності може здійснити значний вплив на формування державної економічної політики, особливо у сфері промислового розвитку, інновацій та освіти. Їх використання дозволяє визначати стратегічні напрями диверсифікації економіки, стимулювати розвиток високотехнологічних галузей та залучати інвестиції у перспективні сектори. Існуючі дослідження підтверджують наявність тісного взаємозв'язку між ступенем технологічності експорту та економічним зростанням [1, 2, 7]. Це стосується як національної економіки загалом, так і окремих її секторів та галузей.

Дослідження, проведене на основі даних Центру міжнародного розвитку при Гарвардському університеті [9] щодо міжнародної торгівлі, показало, що агропродовольча продукція (групи 1–24 за УКТЗЕД) характеризується від'ємними значеннями індексу складності (табл. 1). Це підтверджує висновки щодо сировинної спрямованості та низького рівня технологічності такої продукції.

Табл. 1. Індекс складності агропродовольчої продукції (2023 р.)

Вид продукції за УКТЗЕД	Індекс складності продукції по групі УКТЗЕД			Дисперсія
	середній	максимальний	мінімальний	
01 Живі тварини	-0,50	0,591	-1,46	0,657
02 М'ясо та їстівні субпродукти	-0,32	0,622	-1,55	0,438
03 Риба і ракоподібні	-1,38	-0,933	-1,84	0,085
04 Молоко та молочні продукти; яйця птиці; натуральний мед; їстівні продукти тваринного походження	-0,21	0,612	-0,979	0,168
05 Продукти тваринного походження	-1,02	0,133	-1,63	0,670
06 Живі дерева та інші рослини; цибулини	-0,98	-0,536	-1,68	0,243
07 Овочі та деякі їстівні коренеплоди і бульби	-1,24	-0,652	-2,05	0,216
08 Їстівні плоди та горіхи; шкірки цитрусових або динь	-1,33	-0,479	-1,88	0,167
09 Кава, чай, мате або парагвайський чай, прянощі	-1,64	-1,34	-2,08	0,057
10 Зернові культури	-0,69	0,344	-1,87	0,613
11 Продукція борошномельно-круп'яної промисловості; солод; крохмалі; інулін; пшенична клейковина	-0,63	0,617	-1,68	0,572
12 Насіння і плоди олійних рослин; інше насіння, плоди та зерна; технічні або лікарські рослини; солома і фураж	-1,10	0,524	-2,33	0,733

Продовження таблиці 1

13 Шелак природний неочищений; камеді, смоли та інші рослинні соки і екстракти	-1,89	-1,1	-2,67	1,232
14 Рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів; інші продукти рослинного походження, в іншому місці не зазначені	-1,56	-1,42	-1,7	0,039
15 Жири та олії тваринного або рослинного походження; продукти їх розщеплення; готові харчові жири; воски тваринного або рослинного походження	-0,76	0,873	-2,25	0,712
16 Готові харчові продукти з м'яса, риби або ракоподібних, молюсків або інших водяних безхребетних	-0,47	0,373	-1,76	0,884
17 Цукор і кондитерські вироби з цукру	-0,92	0,115	-1,66	0,729
18 Какао та продукти з нього	-0,96	0,186	-2,56	1,348
19 Готові продукти із зерна зернових культур, борошна, крохмалю або молока; борошняні кондитерські вироби	-0,75	-0,337	-1,04	0,177
20 Продукти переробки овочів, плодів, горіхів або інших частин рослин	-0,69	0,571	-1,5	0,356
21 Різні харчові продукти	-0,37	0,524	-0,596	0,093
22 Алкогольні і безалкогольні напої та оцет	-0,41	0,0277	-0,828	0,068
23 Залишки і відходи харчової промисловості; готові корми для тварин	-1,01	-0,0444	-2,15	0,531
24 Тютюн і промислові замінники тютюну	-1,11	-0,577	-1,75	0,352
В середньому по групах 1-24 УКТ ЗЕД	-0,88273972			

Примітка. Розраховано авторами за даними [9]

В межах кожної групи індикатор технологічної складності має різні значення для кожного з видів продукції, демонструючи певні відмінності. Однак результати розрахунку показника дисперсії, який є важливим інструментом кількісного вимірювання ступеня різноманітності значень в межах певної сукупності, виявили низьке його значення для всіх аналізованих товарних груп. Це є свідченням відносної однорідності вибірки та доводить, що відмінності між індексами складності для окремих видів продукції не є суттєвими. Отже, підтверджується гіпотеза про низьку технологічність всієї сукупності експортованої агропродовольчої продукції та коректність використання для аналізу усередненого значення індексу складності по кожній з товарних груп.

Загалом позиція кожної країни за індексом складності визначається як середньозважений показник за всіма видами економічної діяльності, визначений згідно з гармонізованою системою опису та кодування товарів HS [10]. Однак навіть при наявності в складі експортованих товарів високотехнологічної продукції рейтинг економіки буде визначатись її часткою загальній сумі експорту. Якщо в його структурі буде переважати продукція з низьким значенням показника складності, то з урахуванням цього знижуватимуться позиції загалом, тобто велике значення має спеціалізація експортної діяльності.

Зважаючи на значну вагу продукції агропродовольчого сектору в товарній структурі українського експорту загалом та неоднакове значення індексу складності в розрізі її видів проведено розрахунок середньозваженого значення PCI з урахуванням частки продукції кожної з груп в загальному обсязі експорту агропродовольчої продукції (табл. 2). Отож, експорт агропродовольчої продукції з України вже тривалий час зберігає низькотехнологічну структуру та сировинну спрямованість. В межах експортних груп, що включають агропродовольчі товари, у 2023 р. не виявлено жодної, продукція якої мала б додатне значення показника індексу технологічної складності, причому за останніх п'ять років не спостерігається змін, що характеризувалися суттєвим зростанням її технологічності (економічної складності). Як наслідок, середньозважене значення PCI агропродовольчої продукції загалом залишається дуже низьким (-0,78 при максимальному значенні 3,47 серед інших видів у 2023 р.) та знижується в динаміці.

Отримані результати демонструють суттєвий розрив між фактичними технологічними параметрами агропродовольчого експорту та цілями, задекларованими в Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 р. [12]. Стратегічний індикатор, зазначений в Стратегії – трансформація товарної структури експорту від співвідношення 55 % сировини / 34 % продуктів первинної переробки / 11 % готової продукції (базовий рівень) до 39 % / 40 % / 21 % [12] – покликаний посилити частку продукції з високою доданою вартістю та активізувати впровадження інноваційних технологій у виробництво. Однак розрахунки інтегрального індексу технологічності агропродовольчої продукції показали погіршення становища: у 2023 р. значення індексу знизилося порівняно з 2016 р. як в цілому (-0,06 пункту), так і за основними групами товарів (зернові, олійні, м'ясомолочні). Це свідчить, що фактична експортна спеціалізація України продовжує ґрунтуватися передусім на малотехнологічній сировинній продукції, тоді як цільове нарощування сегмента готових харчових продуктів та високотехнологічних інгредієнтів відбувається повільніше, ніж передбачено Стратегією.

Виявлений дисбаланс викликає потребу перегляду існуючої експортної політики в агропродовольчій галузі. Ключове значення в цьому контексті матиме поглиблення диверсифікації виробництва продукції на користь збільшення частки тієї, яка має найбільший потенціал збільшення технологічності та створення доданої вартості, а також визначення перспективних для цієї мети груп продукції.

Табл. 2. Динаміка рівня технологічності експортної агропродовольчої продукції, 2016-2023 рр.

Код продукції за УКТЗЕД*	Індекс складності продукції		Частка в загальному обсязі експорту агропродовольчої продукції, %		Приріст (+), зменшення (-) значень у 2023 р. порівняно з 2016 р.	
	2016	2023	2016	2023	індексу складності	частки агропродовольчої продукції, в.п.
01	-0,53	-0,50	0,20	0,14	0,03	-0,06
02	-0,21	-0,32	2,54	4,06	-0,11	1,52
03	-1,35	-1,38	0,11	0,11	-0,03	0,00
04	-0,28	-0,21	2,16	1,83	0,07	-0,33
05	-0,63	-1,02	0,06	0,06	-0,39	0,00
06	-0,83	-0,98	0,02	0,02	-0,15	0,00
07	-1,38	-1,24	1,00	0,52	0,14	-0,48
08	-1,49	-1,33	0,97	1,17	0,16	0,20
09	-1,65	-1,64	0,09	0,05	0,01	-0,04
10	-0,56	-0,69	39,75	37,76	-0,13	-1,99
11	-0,58	-0,63	0,91	0,72	-0,05	-0,19
12	-1,18	-1,10	10,04	12,82	0,08	2,78
13	-1,53	-1,89	0,00	0,01	-0,36	0,01
14	-1,53	-1,56	0,18	0,21	-0,03	0,03
15	-0,72	-0,76	25,93	25,68	-0,04	-0,25
16	-0,53	-0,47	0,09	0,19	0,06	0,10
17	-0,94	-0,92	2,30	2,71	0,02	0,41
18	-1,10	-1,11	1,06	0,89	-0,01	-0,17
19	-0,62	-0,72	1,39	1,43	-0,10	0,04
20	-0,67	-0,69	0,92	0,91	-0,02	-0,01
21	-0,42	-0,37	0,66	0,71	0,05	0,05
22	-0,51	-0,41	1,07	1,29	0,10	0,22
23	-0,93	-1,01	6,43	6,35	-0,08	-0,08
24	-1,01	-1,11	2,11	0,39	-0,10	-1,72
Середньозважене значення для груп 1–24	-0,72	-0,78	х	х	-0,06	х

*Примітка. Розраховано авторами за даними [9, 11]; * 01 Живі тварини, 02 М'ясо та істівні субпродукти, 03 Риба і ракоподібні, 04 Молоко та молочні продукти; яйця птиці; натуральний мед; істівні продукти тваринного походження, 05 Продукти тваринного походження, 06 Живі дерева та інші рослини; цибулини, 07 Овочі та деякі істівні коренеплоди і бульби, 08 Істівні плоди та горіхи; шкірки цитрусових або динь, 09 Кава, чай, мате або парагвайський чай, прянощі, 10 Зернові культури, 11 Продукція борошномельно-круп'яної промисловості; солод; крохмалі; інулін; пшенична клейковина, 12 Насіння і плоди олійних рослин; інші насіння, плоди та зерна; технічні або лікарські рослини; солома, 13 Шелак природний неочищений; камеді, смоли та інші рослинні соки і екстракти, 14 Рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів; інші продукти рослинного походження, 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження; продукти їх розщеплення; готові харчові жири; воски тваринного або рослинного походження, 16 Готові харчові продукти з м'яса, риби або ракоподібних, моллюсків або інших водяних безхребетних, 17 Цукор і кондитерські вироби з цукру, 18 Какао та продукти з нього, 19 Готові продукти із зерна зернових культур, борошна, крохмалю або молока; борошняні кондитерські вироби, 20 Продукти переробки овочів, плодів, горіхів або інших частин рослин, 21 Різні харчові продукти, 22 Алкогольні і безалкогольні напої та оцет, 23 Залишки і відходи харчової промисловості; готові корми для тварин, 24 Тютюн і промислові замінники тютюну*

Необхідність диверсифікації агропродовольчого виробництва на користь сегментів із вищою технологічною насиченістю зумовлюється комплексом макро- та мікроекономічних чинників. По-перше, зниження індексу технологічності агропродовольчого експорту у 2023 р. порівняно з 2016 р. свідчить про стагнацію ланцюгів доданої вартості. По-друге, домінування сировинної моделі робить валютні надходження вразливими до цінових шоків і логістичних обмежень, що особливо проявилось під час блокування морських шляхів. По-третє, глобальний попит швидко зміщується у бік «smart-food», функціональних продуктів, та зростає у декілька разів швидше за попит на традиційні товари, тоді як український експорт поки не використовує ці можливості. Нарешті, наявність значного й диверсифікованого сировинного базису, близькості до ринку ЄС і розвиток відновлюваної енергетики створюють унікальні можливості для переходу від сировинного до інноваційного вектору розвитку.

Одним з інструментів, за допомогою якого можна виокремити напрями диверсифікації виробництва та експорту агропродовольчої продукції, є міжнародна платформа «Атлас економічної складності» [9], створена Центром міжнародного розвитку Гарвардського університету. Цей ресурс концентрує дослідження рівня економічної складності більш як 120 країн світу в розрізі галузей та окремих видів продукції, відслідковуючи торговельні потоки, динаміку розвитку ринків та досліджуючи потенційні можливості зростання, зокрема на інноваційній основі. Використовуючи можливості Атласу економічної складності в частині даних, що характеризують технологічність українського агропродовольчого експорту, визначено види продукції, які демонструють найвищий потенціал для диверсифікації в напрямі підвищення економічної складності та збільшення доданої вартості. Для цього використано підхід, що базується на співставленні таких показників, як [9]: індекс складності продукції (Product Complexity Index) – вимірює технологічну складність продукції, що експортується, з огляду на її інноваційність; показник нових можливостей (Opportunity Gain) – оцінює вигоду від майбутніх можливостей диверсифікації завдяки розробці певного продукту, надаючи кількісну оцінку того, як новий продукт може розвивати зв'язки з більш складними продуктами; відстань продукту (Distance) – вимірює легкість отримання ноу-хау, необхідних для переходу на іншу продукцію, виходячи з того, наскільки тісно продукт пов'язаний з експортом більш високотехнологічного виду.

Значення цих показників, які наводяться в Атласі економічної складності, коливаються в діапазоні від 1 до 5, де вищі значення означають вищий рівень складності та інноваційності. Використовуючи згадані дані в частині агропродовольчої продукції, яка поділяється на види згідно з гармонізованою системою опису та кодування товарів HS та корелює з класифікацією за УКТЗЕД [13], ідентифіковано найбільш перспективні напрями диверсифікації експорту. З цією метою відібрано позиції, бальна оцінка яких за всіма аналізованими показниками становила від 2,5 до 5 (максимального значення) (табл. 3).

**Табл. 3. Перспективні види продукції для диверсифікації експорту
української агропродовольчої продукції**

Вид та код продукції за УКТ ЗЕД	Відстань продукту (Distance)	Показник нових можливостей (Opportunity Gain)	Індекс складності продукції (Product Complexity Index)
103 Живі свині	3	3	3
203 М'ясо свиней, свіже, охолоджене або заморожене	2,5	3,5	3
208 Інше м'ясо та їстівні м'ясні субпродукти, свіжі, охолоджені або заморожені	3	3	2,5
209 Жир свинячий, без пісного м'яса, і жир птиці, не витоплений або не екстрагований іншим способом, свіжий, охолоджений, заморожений, солоний, в розсолі, сушений або копчений	3	3,5	2,5
1004 Овес	3,5	3	2,5
1109 Пшенична клейковина, висушена чи ні	3	3,5	2,5
1506 Інші тваринні жири та олії та їх фракції, рафіновані або нерафіновані, але не хімічно модифіковані	2	3,5	3,5
1601 Ковбасні вироби та аналогічні вироби з м'яса, м'ясних субпродуктів або крові; харчові препарати на основі цих продуктів	4	2,5	2,5
1702 Інші цукри, в тому числі хімічно чиста лактоза, мальтоза, глюкоза і фруктоза; цукрові сиропи, що не містять доданих ароматизаторів або барвників; штучний мед; карамель	2,5	2,5	2,5
2106 Харчові продукти, які в інших рубриках не вказані та не включені (сиропи цукрові, білкові концентрати та текстуровані білкові речовини, складені спиртні продукти)	3,5	2,5	2,5

Перелік, наведений в таблиці, не є виключним, оскільки стратегія диверсифікації може передбачати й інші підходи та критерії, не обмежуючись наведеними трьома показниками. Використавши альтернативний підхід, який враховує співвідношення світового і європейського попиту на українське продовольство та наявність переваг у виробництві в Україні, визначимо групи агропродовольчої (зокрема, харчової продукції), які мають потенціал стати пріоритетними для нарощування виробництва та експорту (табл. 4).

Вибір пріоритетних груп продукції обґрунтовується критеріями максимізації доданої вартості, технологічності та ринкової кон'юнктури. Рослинні та альтернативні протеїни, функціональні харчові продукти, сублімат-снеки, спеціалізовані олійно-жирові інгредієнти, нутрицевтики на базі меду й біополімери з кукурудзи забезпечують отримання в 4-6 разів більшої виручки з тонни сировини, ніж експорт зерна чи сирої олії, крім того, не потребують імпорту дефіцитних ресурсів.

Табл. 4. Перспективні групи високотехнологічної агропродовольчої продукції України та їхній економічний потенціал

Група продукції	Обґрунтування вибору	Світовий/ європейський попит	Українська перевага	Вплив на технологічність продукції та ВВП
Рослинні та альтернативні протеїни (соняшниковий, гороховий, рапсовий концентрат)	Висока додана вартість; глобальний перехід до рослинних білків; відповідність Green Deal	Зростання з \$21,8 до 36,2 млрд (2024-2030), CAGR 8,8 %	Лідируючі позиції у світі за врожаєм соняшнику; наявна олієпереробка	Збільшення доданої вартості в 3 рази проти зерна
Функціональні продукти й напої (збагачені білком, пробіотиками, омега-3, безлактозні, спорт-харчування)	Сегмент health & wellness росте у 1,5–2 р швидше за традиційні продукти	Зростання до \$158,7 млрд до 2029 р., CAGR 7,8 %	Виробнича база для молочної, медової, ягідної продукції	Підвищення доданої вартості та соціальний ефект
Freeze-dried / vacuum-processed фрукти та овочі	Технологія сублімації зберігає нутрієнти; мінімізує втрати логістики	Зростання з 2,6 до 5,3 млрд EUR (ЄС, 2025-2035), CAGR 7,3 %	Надвиробництво ягід, яблук, овочів; наявність потужностей для сушіння	Збільшення доданої вартості в 4–5 разів; логістичний ефект
Спеціалізовані олійно-жирові інгредієнти	Переорієнтація на високоолеїнові жири; попит на «чисте маркування»	Зростання попиту на ринку ЄС на 12 % (2022–2024)	Домінування у світовому ринку соняшникової олії	Збільшення доданої вартості на 45 % проти сирової олії
Нутрицевтики та медові композиції	Зростаючий ринок нутрицевтиків; природні антиоксиданти	Зростання попиту на ринку ЄС на 6 % за рік	Провідні позиції серед експортерів меду до ЄС	Підвищення індексу технологічності через використання біотехнологій ферментації
Біополімери й крохмалева біопластика	Регламент ЄС щодо заборони одноразового пластику; попит на PLA (полімолочну кислоту)	Середньорічне зростання попиту на світових ринках – понад 10 %	Значне виробництво кукурудзи; доступна «зелена» електроенергія	Високотехнологічна хімія; CO ₂ -ефект

Примітка. Побудовано авторами на основі даних [14–16]

Їхня відповідність вимогам Європейського «Green Deal» полегшує експортний доступ через зниження тарифних і нетарифних бар'єрів, а орієнтація на чисте маркування та низьковуглецеві ланцюги створює додатковий

екологічний ефект. Крім того, розвиток зазначених сегментів активізує суміжні галузі – R&D-послуги, біотехнології, логістику та «зелену» упаковку, що підвищить інтегральний індекс технологічності країни в цілому та сприятиме прискоренню економічного зростання у повоєнний період.

Збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю сприятиме зміцненню позицій України у світових агропродовольчих ланцюгах вартості. Це дозволить не лише підвищити дохідність експорту, а й сприятиме розширенню ринків збуту, зокрема за рахунок виходу на кінцевого споживача. Важливим фактором є відповідність стандартам Європейського Союзу, що є необхідною умовою для ефективної інтеграції України в європейський ринок. Впровадження таких стандартів стимулюватиме технологічну модернізацію вітчизняних підприємств та підвищення якості продукції, що, у свою чергу, забезпечить вищу конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Отже, для досягнення цілей Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року та підвищення індексу технологічності агропродовольчого експорту ключовим є надання пріоритету виробництву з інноваційною складовою. Сприяти цьому може посилення інструменти політики інноваційного стимулювання: спрямування в цей сектор державної підтримки НДДКР, кластеризація переробних підприємств, розширення програми експортного страхування та кредитування для компаній, що переходять від первинної до глибокої переробки, гармонізація технічних регламентів і стандартів з вимогами ключових ринків збуту для готової продукції. Розгортання цих сегментів забезпечить стійкішу валютну виручку, підвищить зайнятість у переробній промисловості та зміцнить позиції України в глобальних ланцюгах доданої вартості.

Висновки. Результати проведеного дослідження продемонстрували, що структура агропродовольчого експорту України залишається переважно сировинною, а середньозважений індекс технологічної складності цієї категорії товарів у 2023 р. знизився до -0,78, демонструючи негативну динаміку порівняно з 2016 р. Виявлений тренд засвідчує поглиблення розриву між фактичним рівнем технологічності експорту та орієнтирами Стратегії-2026, яка передбачає зміну її структури на користь продукції з високою доданою вартістю. Використання методики визначення індексу технологічної складності дало змогу кількісно окреслити масштаб проблеми і довести, що без системних інноваційних стимулів суттєве нарощування частки складних товарів у експорті є малоімовірним.

Розрахунки показали відсутність позитивних значень індексу складності по всіх групах агропродовольчої продукції, причому показники найбільших за обсягом експорту зернових та олійних культури залишаються від'ємними і тим самим обмежують внутрішнє формування доданої вартості. На цій підставі визначено перспективні напрями виробництва та експорту: рослинні протеїни, функціональні харчові продукти, сублімат-снеки, спеціалізовані олійно-жирові інгредієнти, нутрицевтики й біополімери, які здатні забезпечити 4–6-кратне зростання виручки з тонни сировини та підвищити рівень технологічності продукції. Реалізація цих напрямів вимагає концентрації державної підтримки

НДДКР, формування переробних кластерів, розширення програм фінансування експортерів та гармонізації технічних регламентів із вимогами ЄС, що підвищить глобальну конкурентоспроможність українських виробників. Отже, перехід від сировинної до інноваційної моделі агропродовольчого експорту є критичною передумовою стійкого відновлення економіки: диверсифікація в запропонованому напрямі здатна збільшити валютні надходження, спричинити мультиплікативний ефект у суміжних секторах і забезпечити довгострокове зростання ВВП.

Література:

1. Гуменюк Я. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-93.
2. Ковальчук С.Я. Трансформації продовольчих систем на тлі повоєнного відновлення України. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 79–89.
3. Миценко І. М., Бабець І. Г., Миценко В. І. Вплив зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами на економічне зростання України. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 17–28. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.2>
4. Калюжна Н., Дашков С. Технологічна спеціалізація експорту як чинник економічного зростання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 6(131). С. 4–20. [https://doi.org/10.31617/3.2023\(131\)01](https://doi.org/10.31617/3.2023(131)01)
5. Melnik M. A., Kukina N. V., Havryk O. Yu., Vdovichenko O. P. Export Potential of the Agricultural Sector of Ukraine under the Global Regulation of International Trade. *Revista de Ciências Agroveterinárias*. 2024. Vol. 23. № 4. P. 751–762. <https://doi.org/10.5965/223811712342024751>
6. He G., Zeng Z. The Impact of Productive Services on the Technological Complexity of Agricultural Exports and the Moderating Role of Environmental Regulations. *Frontiers in Environmental Science*. 2024. Vol. 12. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1486254>
7. Ambroziak Ł., Bułkowska M. Agri-Food Sector in Ukraine and Poland: A Comparative Analysis Using the Input–Output Model. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. Iss. 19. <https://doi.org/10.3390/su16198577>
8. Hidalgo Cesar A., Hausmann R. The Building Blocks of Economic Complexity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2009. Vol. 106 (26). P. 10570–10575. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.0900943106>
9. Oleksiv I., Mirzoieva D. Economic Complexity and Knowledge Economy: Diffusion of the Knowledge as a Factor for Economic Growth. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*. 2022. Vol. 4. Iss. 1. P. 224–230.
10. Статистика та реєстри Державної митної служби України за роками [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri#statistika> (дата звернення: 27.05.2025).
11. The Atlas of Economic Complexity: Country & Product Complexity Rankings [Електронний ресурс] 2023. Режим доступу: <https://atlas.hks.harvard.edu/rankings/product> (дата звернення: 27.05.2025).

12. The Harmonized System Nomenclature (HS) [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://classification.codes/classifications/industry/hs> (дата звернення: 27.05.2025).
13. Товарна структура зовнішньої торгівлі України (за роками). Державна служба статистики [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
14. Україна. Кабінет Міністрів. Розпорядження від 10 липня 2019 р. № 588-р «Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 р.» (зі змінами) [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.05.2025).
15. Україна. Закон «Про Митний тариф України» від 19 жовтня 2022 року № 2697-IX. Митний тариф України (групи 01–49). Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697%D0%B0-20#n2> (дата звернення: 27.05.2025).
16. Protein Alternative Market Report 2025–2030. Expansion of Plant-Based Proteins, Rising Precision Fermentation & Cellular Agriculture, Growing Consumer Demand for Sustainable Food [Електронний ресурс] 2025. Режим доступу: <https://www.globenewswire.com/> (дата звернення: 27.05.2025).
17. Functional Foods And Beverages Market Analysis: APAC, North America, Europe, Middle East and Africa, South America – US, Japan, China, UK, India, Canada, Germany, France, Brazil, Italy – Size and Forecast 2025–2029 [Електронний ресурс] 2025. Режим доступу: <https://www.technavio.com/report/functional-foods-and-beverages-market-industry-analysis> (дата звернення: 27.05.2025).
18. Europe Freeze Dried Fruits Market Outlook from 2025 to 2035 [Електронний ресурс] 2025. Режим доступу: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/europe-freeze-dried-fruits-market> (дата звернення: 27.05.2025).
19. The European Green Deal. An official website of the European Union [Електронний ресурс] Режим доступу: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 27.05.2025).

References:

1. Humenyuk, Y. (2023). Agrarian export of Ukraine: Analysis and strategic planning. *Economy and Society*, no. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93> [in Ukrainian].
2. Kovalchuk, S. Ya. (2023). Transformations of food systems amid post-war recovery of Ukraine. *Agrosvit*, no. 18, pp. 79–89. [in Ukrainian].
3. Mytsenko, I. M., Babets, I. H., Mytsenko, V. I. (2024). The impact of foreign trade in high-tech goods on Ukraine's economic growth. *Economics and Organization of Management*, no. 2(54), pp. 17–28. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.2> [in Ukrainian].

4. Kaliuzhna, N., Dashkov, S. (2023). Technological export specialization as a factor of economic growth. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, no. 6(131), pp. 4–20. [https://doi.org/10.31617/3.2023\(131\)01](https://doi.org/10.31617/3.2023(131)01) [in Ukrainian].
5. Melnik, M. A., Kukina, N. V., Havryk, O. Yu., Vdovichenko, O. P. (2024). Export potential of the agricultural sector of Ukraine under the global regulation of international trade. *Revista de Ciências Agroveterinárias*, no. 23(4), pp. 751–762. <https://doi.org/10.5965/223811712342024751>
6. He, G., Zeng, Z. (2024). The impact of productive services on the technological complexity of agricultural exports and the moderating role of environmental regulations. *Frontiers in Environmental Science*, no. 12. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1486254>
7. Ambroziak, Ł., Bułkowska, M. (2024). Agri-food sector in Ukraine and Poland: A comparative analysis using the input–output model. *Sustainability*, no. 16(19). <https://doi.org/10.3390/su16198577>
8. Hidalgo, C. A., Hausmann, R. (2009). The building blocks of economic complexity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, no. 106(26), pp. 10570–10575. <http://dx.doi.org/10.1073/pnas.0900943106>
9. Oleksiv, I., Mirzoieva, D. (2022). Economic complexity and knowledge economy: Diffusion of the knowledge as a factor for economic growth. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*, no. 4(1), pp. 224–230.
10. State Customs Service of Ukraine. (n.d.). *Statistics and registers by year* [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri#statistika> [in Ukrainian].
11. The Atlas of Economic Complexity. (2023). *Country & product complexity rankings* [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://atlas.hks.harvard.edu/rankings/product>
12. Classification.codes. (n.d.). *The Harmonized System Nomenclature (HS)* [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://classification.codes/classifications/industry/hs>
13. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Commodity structure of Ukraine's foreign trade (by years)* [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019, July 10). Order No. 588-r: On approval of the Strategy for the development of agricultural export of Ukraine until 2026 (with amendments) [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
15. Ukraine. (2022, October 19). *Customs Tariff of Ukraine (groups 01–49): Appendix to the Law of Ukraine “On the Customs Tariff of Ukraine” No. 2697-IX* [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697%D0%B0-20#n2> [in Ukrainian].
16. Global Newswire. (2025). *Protein alternative market report 2025–2030: Expansion of plant-based proteins, rising precision fermentation & cellular agriculture, growing consumer demand for sustainable food* [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://www.globenewswire.com/>
17. Technavio. (2025). *Functional foods and beverages market analysis: APAC, North America, Europe, Middle East and Africa, South America – US, Japan, China, UK, India, Canada, Germany, France, Brazil, Italy – Size and forecast 2025–*

2029 [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://www.technavio.com/report/functional-foods-and-beverages-market-industry-analysis>

18. Future Market Insights. (2025). *Europe freeze dried fruits market outlook from 2025 to 2035* [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from <https://www.futuremarketinsights.com/reports/europe-freeze-dried-fruits-market>

19. European Commission. (n.d.). *The European Green Deal* [Electronic resource]. Retrieved May 27, 2025, from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Annotation

Smoliy L. V., Mostovyak M. I.

Diversification priorities and directions of technological transformation of Ukrainian agri-food export

The article reveals the evolution of technological specialization of Ukrainian agri-food exports in 2016–2023 against the background of global trends of increasing technological complexity of food trade, which makes the study strategically important for the post-war recovery and European integration intentions of the country. The relevance is due to the stable predominance of raw materials in the export structure and the deterioration of the weighted average index of technological complexity of agricultural products, which in 2023 dropped to -0.782, decreasing by 0.06 points compared to 2016, which indicates the stagnation of value-added chains. The purpose of the study is to quantitatively assess the level of technological sophistication of Ukrainian agri-food exports, identify structural imbalances and form scientifically based diversification directions that can bring the indicators closer to the goals of the Strategy-2026. To achieve it, comparative cross-country analysis, structural and dynamic processing of foreign trade statistics, the index modeling method (ECI, PCI) and the Atlas of Economic Complexity platform tools were used, which allowed integrating micro- and macro-level data.

The results demonstrate negative index values for almost all commodity groups; the largest in terms of export volumes, grain and oilseed crops, remain in the negative zone, restraining the growth of domestic added value. Based on a multi-criteria assessment, six promising areas were identified – vegetable proteins, functional food products, freeze-dried snacks, specialized oil and fat ingredients, nutraceuticals and biopolymers – capable of providing a 4-6-fold increase in revenue per ton of raw materials and significantly improving the TPI index of the economy. The conclusions substantiate that the transition from a raw material to an innovative model of agricultural exports requires the concentration of state support for R&D, clustering of processing enterprises, expansion of exporter financing programs, and harmonization of technical regulations with European requirements, which will ensure sustainable GDP growth and Ukraine's integration into high-tech value chains.

Key words: *agri-food products, export, technological index, export diversification, export structure, export strategy.*

РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

П. К. БЕЧКО¹, кандидат економічних наук

Н. В. БОНДАРЕНКО¹, кандидат економічних наук

С. М. КОЛОТУХА¹, кандидат економічних наук

Т. А. ДЕРКАЧ², кандидат економічних наук

¹ Уманський національний університет

² Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу

Фінансовий ринок належить до найскладніших об'єктів сучасного економічного дослідження, що динамічно розвивається. В Україні умови щодо регулювання фінансового ринку суперечливі, оскільки вітчизняна фінансова наука перебуває на етапі освоєння методологічних можливостей і теоретичних досягнень світової фінансової науки, вирішуючи завдання інтеграції до глобального наукового простору. Роль зарубіжного досвіду з розвитку світових фінансових ринків, їх моделі регулювання можуть бути адаптовані у вітчизняну практику регулювання фінансового ринку. У статті розглянуті основні риси, пріоритети і недоліки вступу мегарегулятора на фінансовий ринок України, виходячи із зарубіжного досвіду.

Ключові слова: *фінансовий ринок, глобалізація, регулювання, мегарегулювання, інституційне середовище, фінансова стабільність, фінансові інструменти, банківський сектор, небанківські установи, фінансова інфраструктура, інвестиційна привабливість.*

Постановка проблеми. Суттєва роль в економіці кожної країни в цілому і національної економіки, зокрема належить фінансовому ринку, який є індикатором рівня її розвитку, засвідчує з одного боку про існуючі прогалини, а з іншого про перспективні напрями розвитку.

Фінансовий ринок безпосередньо впливає на кожен складову національної економіки при цьому визначає пріоритетні риси та особливості кожного з її секторів, поєднуючи при цьому наявні джерела вільних фінансових ресурсів та, суб'єктів, які мають в них потребу, відчуваючи при цьому суттєву їх нестачу. Ефективне функціонування кожного із сегментів фінансового ринку суттєво впливає на ефективність функціонування фінансового сектору, як основної складової національної економіки. З огляду на це, подальший розвиток вітчизняного фінансового ринку є необхідною передумовою щодо залучення інвестиційних ресурсів для подальшого ефективного розвитку національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження, присвячені розвитку національної економіки в умовах її інтеграції до глобального економічного простору, зосереджують увагу на трансформаціях, що відбуваються у фінансовому секторі України. Особливий інтерес викликають

зміни у структурі та функціонуванні вітчизняного фінансового ринку, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми викликами.

У цьому контексті варто відзначити значний внесок як зарубіжних, так і українських науковців у дослідження теоретичних засад і практичних аспектів функціонування фінансових ринків. Іноземні дослідники, зокрема Д. Норт [1], О. Вільямсон [2], Дж. Стігліц [3], Ф. Перу [4], Е. фон Вайцзеккер [5] та Г. Мюрдаль [6], розглядали фінансовий ринок крізь призму сучасної інституціональної, еволюційної, глобалізаційної та інтеграційної теорій, що дало змогу сформулювати багатовимірне бачення його природи та тенденцій розвитку.

Серед вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у вивчення функціонування фінансового ринку України, слід відзначити Л. Алексеєнко [7], Н. Татарин [8], В. Гейця [9], Б. Луціва [10], І. Лютого [11], Н. Пилипчак [12] та інших. Їхні праці охоплюють як макроекономічні аспекти функціонування фінансового ринку, так і специфіку його інституціональної трансформації в умовах перехідної економіки.

Методика досліджень. Досягнення поставленої у статті мети забезпечується шляхом застосування діалектичного методу пізнання, що дозволяє дослідити процеси розвитку та трансформації фінансового ринку в умовах глобалізаційних змін з урахуванням їх суперечливого та динамічного характеру. При науковому дослідженні використовувалися такі методи як абстрактно-логічний, порівняння, монографічний, графічний, статистичний, а також наукового узагальнення. Теоретико-методологічною основою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних учених та практиків, які досліджували проблематику регулювання фінансового ринку в контексті глобальних економічних процесів. Їх наукові напрацювання створили ґрунт для формування авторського підходу до аналізу інституційних та функціональних аспектів фінансового ринку.

Метою статті є визначення особливостей розвитку національного фінансового ринку в умовах глобалізаційних трансформацій, виявлення основних проблем, що перешкоджають його сталому функціонуванню, та обґрунтування ефективних механізмів регулювання з урахуванням зарубіжного досвіду впровадження моделей мегарегулювання.

Результати дослідження. Дослідження фінансового ринку ґрунтується на широкому спектрі наукових підходів і теорій, що розкривають його сутність як складного соціально-економічного феномена. У сучасній науковій парадигмі особливого значення набуває інституційний підхід до аналізу механізмів державного регулювання, в центрі якого – інституційна структура регулювання фінансового ринку.

Інституційна структура, у межах якої реалізується регуляторна політика, трактується у науковій літературі не лише як сукупність формальних і неформальних норм, правил та обмежень, що визначають рамки поведінки економічних агентів, а й як система організаційних утворень, покликаних продукувати, трансформувати та легітимізувати ці норми, а також забезпечувати їх виконання через відповідні інструменти впливу. Такий підхід відповідає сучасним інституціональним трактуванням, представленим у працях провідних

дослідників. У зв'язку з цим, інституційну структуру регулювання фінансового ринку доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів – норм, правил і організаційних суб'єктів, що здійснюють нормативно-правове регулювання, нагляд і контроль за функціонуванням фінансових інститутів та ринкових сегментів. Такий підхід дозволяє забезпечити системне уявлення про механізми інституційного впливу на стабільність та ефективність фінансового ринку як складової економічної безпеки держави [1–3].

Аналіз фінансового ринку, проведений сучасними українськими науковцями, демонструє переважання описових підходів, які дозволяють фіксувати події та явища в межах певних часових рамок, а також прагматичних і «технологічних» підходів, орієнтованих на опис механізмів здійснення окремих фінансових операцій і процесів. Протягом останніх двадцяти років світові фінансові ринки зазнали значних трансформацій у таких ключових напрямках, як глобалізація, функціональна інтеграція, впровадження фінансових інновацій та активне використання інтернет-технологій.

Головною метою функціонування фінансових ринків залишається підвищення їх ефективності, розширення асортименту фінансових продуктів і послуг при збереженні їх доступності для широкого кола інвесторів. Водночас ці зміни ускладнили діяльність регуляторних органів, поставивши перед ними нові, складні завдання. Разом із впровадженням нових технологій виникли й нові ризики, що потребують своєчасного виявлення та мінімізації.

У відповідь на ці виклики регулятори змушені адаптуватися, змінювати підходи до своєї роботи, підвищувати оперативність, оптимізувати організаційні структури та бізнес-процеси, а також удосконалювати використовувані технології. Тенденцію переходу країн із розвинуеною ринковою економікою до централізованих моделей регулювання ілюструє таблиця 1.

Табл. 1. Послідовність переходу країн до централізованої моделі регулювання фінансового ринку [13]

Країна	Рік переходу до мегарегулювання
Франція	2009
Німеччина	2002
Австралія	1989
Японія	1998
Сінгапур	1984
Великобританія	1997

Як показують дані таблиці, з моменту започаткування процесу мегарегулювання до створення повноцінного мегарегулятора в країнах із розвинуеною ринковою економікою зазвичай минає 10–15 років. Упродовж цього періоду формуються необхідні передумови для впровадження мегарегулювання. Зокрема, здійснюється уніфікація правил регулювання та нагляду за різними видами фінансових посередників, гармонізація вимог до емісії інвестиційних

інструментів, стандартизація технологій залучення капіталу й узгодження механізмів нагляду.

У результаті відбувається поступова концентрація функцій регулювання та контролю в єдиній структурі. Основною причиною створення систем мегарегулювання в багатьох країнах є прагнення до зниження витрат на виконання наглядових функцій, що особливо актуально для менших держав. На наступних етапах головним чинником стає потреба в ефективному контролі за діяльністю фінансових конгломератів на консолідованій основі. У сучасних умовах, з урахуванням уроків глобальної фінансової кризи, пріоритетним мотивом створення мегарегуляторів є необхідність мінімізації системних ризиків у банківській сфері, а також боротьба з явищами недобросовісної поведінки, коли банки не несуть повної відповідальності за свої дії, перекладаючи ризики на державу (табл. 2).

Табл. 2. Моделі регулювання на різних секторах фінансового ринку в різних країнах з великими фінансовими ринками [13]

Країна	Банківський сектор	Фінансовий ринок	Страховий сектор
Австралія	Мегарегулятор	Мегарегулятор	Мегарегулятор
Великобританія	Мегарегулятор	Мегарегулятор	Мегарегулятор
Китай	Центральний банк	Спеціальне агентство з нагляду за фінансовою діяльністю	Спеціальне агентство з нагляду за страховою діяльністю
США	Центральний банк	Спеціальне агентство з нагляду за фінансовою діяльністю	Спеціальне агентство з нагляду за страховою діяльністю

Централізація та уніфікація системи регулювання фінансового ринку дозволяє вирішити низку проблем, таких як дублювання функцій і суперечності між різними регуляторами, низька ефективність нагляду за фінансовими групами, до складу яких входять банки, страхові, брокерські компанії та інші професійні учасники ринку. Крім того, недостатня прозорість регулювання й нагляду може створювати штучні конкурентні переваги для окремих гравців ринку.

Інфраструктура вітчизняного фінансового ринку демонструє схожі тенденції з процесами, характерними для фінансових систем розвинених країн. Серед основних напрямів – універсалізація біржової діяльності, інтеграція та об'єднання торговельних систем, активне формування нових ринків, фінансових інструментів і послуг, спрощення доступу як для клієнтів, так і для фінансових посередників до біржових операцій, а також широке впровадження сучасних інформаційних технологій і розвиток онлайн-торгівельних платформ [14].

Однак, водночас необхідно враховувати специфіку функціонування фінансового ринку в країнах із перехідною економікою. Це, зокрема, стосується проблем низької ліквідності, недосконалості нормативно-правової бази, обмеженого доступу інвесторів до достовірної інформації, а також недостатньо високого рівня довіри до фінансових посередників, що зумовлено слабким розвитком корпоративної культури. Розвинений фінансовий ринок виконує ключову функцію в системі управління заощадженнями й інвестиційними потоками в економіці, створюючи умови для стійкого економічного зростання. Разом з тим, геополітична ситуація в Україні, зокрема повномасштабна війна, що розпочалася в лютому 2022 року, суттєво вплинула на зовнішньоекономічну політику, зокрема на механізми здійснення експортно-імпортних операцій. Запровадження численних внутрішніх і зовнішніх обмежень негативно позначилося на функціонуванні існуючої моделі фінансового ринку. У зв'язку з цим перед Україною постала необхідність глибоких структурних реформ у національній економіці. За таких умов особливої актуальності набуває виявлення ключових проблем вітчизняного фінансового ринку та пошук ефективних механізмів їх вирішення. Фінансовий ринок формується на основі взаємодії його учасників у процесі розподілу фінансових ресурсів. Основними його складовими є валютний, кредитний, страховий ринки, а також ринок цінних паперів.

Найбільш суттєвою ознакою розвиненості фінансового ринку є коефіцієнт співвідношення капіталізації ринку акцій до ВВП країни (табл. 3). Аналіз результатів дослідження показує, що відповідний показник відображає рівень зацікавленості інвесторів у придбанні акцій та їх готовність вкладати кошти на фондовий ринок певної країни. Чим вищим є цей показник, тим привабливішим виглядає ринок для інвесторів, і навпаки. У таких державах, як США, Японія, Нідерланди, Сінгапур, Південна Африка та Гонконг, капіталізація фондового ринку перевищує розмір ВВП більш ніж у півтора раза.

Подібна ситуація часто пояснюється такими чинниками, як позитивне сальдо зовнішньої торгівлі, сприятлива цінова кон'юнктура на світових сировинних ринках, наявність статусу міжнародного фінансового центру або іншими конкурентними перевагами конкретної країни. Інакше кажучи, наявність потужної економіки та розвиненої фінансової інфраструктури, як, наприклад, у США, стимулює інвесторів активно купувати акції, що призводить до значних обсягів інвестицій у відносному вимірі до ВВП.

Це, своєю чергою, створює широкі можливості для корпорацій щодо залучення капіталу на фінансовому ринку завдяки високому рівню монетизації та сприятливому середовищу для діяльності. Водночас, варто враховувати, що надмірно високі значення цього показника можуть свідчити і про інші процеси, зокрема економічне уповільнення, високий рівень безробіття або структурні проблеми в реальному секторі.

У країнах із сировинною орієнтацією економіки, що розвиваються, таких як Бразилія, Мексика, Південна Африка, Україна тощо, показник співвідношення капіталізації фондового ринку до ВВП може значно відрізнятись як за рівнем, так і за динамікою.

Табл. 3. Капіталізація ринку акцій у країнах з розвинуеною та економікою, що розвивається, в 2022 р.[15]

Країна	Тип економіки	ВВП (трлн. дол. США)	Капіталізація ринку до ВВП на поточну дату, %	Історичний мінімум, %	Історичний максимум, %	Кількість спостережень, років
США	DM*	24,39	161,9	32,7	202,5	52
Китай	ЕМ**	16,68	56,87	0,23	156,87	32
Японія	DM	3,98	147,08	31,06	156,26	42
Німеччина	DM	3,65	52,9	18,46	76,61	35
Індія	ЕМ	2,96	89,17	21,34	156,25	25
Великобританія	DM	2,78	99,54	46,15	177,37	38
Франція	DM	2,54	110,13	27,63	130,51	32
Україна	ЕМ	2,25	25,7	7,53	123,55	25
Канада	DM	1,93	138,25	7,83	211,54	42
Італія	DM	1,81	23,72	15,5	77,28	25
Бразилія	ЕМ	1,58	47,9	19,28	101,95	25
Корея	DM	1,57	90,43	11,38	132,58	26
Австралія	DM	1,51	101,02	43,83	153,98	30
Мексика	ЕМ	1,28	32,67	13,43	45,09	31
Іспанія	DM	1,23	50,21	25,05	126,48	29
Індонезія	ЕМ	1,13	46,86	4,51	57,15	32
Нідерланди	DM	0,88	139,82	39	178,8	30
Швейцарія	DM	0,77	253,71	54,62	298,52	32
Швеція	DM	0,52	162,79	25,21	217,38	32
Бельгія	DM	0,52	64,18	31,76	103,75	31
Туреччина	ЕМ	0,4	33,28	5,5	76,55	30
Сінгапур	DM	0,38	175,06	64,91	354,46	35
Південна Африка	ЕМ	0,37	292,88	94,79	340,2	27
Гонконг	DM	0,37	976,85	104,82	1525,57	36
Єгипет	ЕМ	0,34	7,44	7,39	123,99	24
Пакистан	ЕМ	0,21	17,1	5,82	49,63	25
Максимум	—	24,39	976,85	104,82	1525,57	—
Медіана	—	1,40	89,80	23,20	143,28	—
Середнє	—	2,92	130,67	29,22	205,95	—
Середнє по DM	—	3,05	171,72	36,24	257,72	—
Середнє по ЕМ	—	2,72	64,99	17,98	123,12	—
Мінімум	—	0,21	7,44	0,23	45,09	—

Примітка. *DM - країни з розвинуеною економікою; **ЕМ — країни з економікою, що розвивається.

Результати дослідження свідчать, що протягом останніх тридцяти років український фінансовий ринок інтегрувався у світову фінансову систему та зайняв у ній стабільне місце. Водночас, для України пріоритетним завданням залишається створення належних умов для впровадження системи мегарегулювання, після чого можна переходити до визначення її оптимальної організаційної структури. При цьому важливо враховувати міжнародний досвід: приклад Великобританії за останні два-три роки демонструє, що централізація функцій нагляду та регулювання не завжди завершується створенням єдиного регулятора.

Зокрема, у 2010–2011 роках у щонайменше трьох європейських країнах сформувалася модель подвійного регулювання – так звана модель «Twin Peaks», за якої нагляд за фінансовим ринком поділяється між двома спеціалізованими органами, що можуть діяти як автономно, так і з частковою інтеграцією повноважень [15].

Завдяки уніфікації правил біржової торгівлі та стандартів функціонування торгових платформ, а також приведенню законодавчої, податкової систем, принципів бухгалтерського обліку і фінансової звітності у відповідність зі світовими нормами, можна очікувати більш тісної інтеграції вітчизняного фінансового ринку з міжнародними. Таким чином, фінансовий ринок України набуває все більш транснаціонального характеру, його структура ускладнюється, з'являються спеціалізовані сегменти, що орієнтовані на використання певних фінансових інструментів.

Зі зростанням фінансового ринку зростає і його роль у сфері управління фінансовими ризиками. Світовий досвід показує, що зі збільшенням обсягів і різноманітності операцій на ринку пропорційно зростає частка страхування ризиків у порівнянні зі спекулятивними операціями. Вдосконалення технологій організації торгів має бути спрямоване на забезпечення прозорості ринку та зменшення ризиків, пов'язаних із проведенням операцій.

Розвиток фінансового ринку в Україні значною мірою залежить від запозичення міжнародного досвіду регулювання, а також від активності державних регуляторів, саморегулювних організацій і професійних учасників у сфері управління ризиками. Водночас на вітчизняному ринку присутні елементи спекулятивного характеру. Особливо в умовах воєнних дій, що тривають в Україні, ризики не перерозподіляються, а виграш одних учасників ринку фактично формується за рахунок втрат інших. Таким чином, стабільний дохід можуть отримати лише найбільш кваліфіковані та великі гравці, які здатні впливати на котирування цінних паперів, тоді як більшість учасників ринку зазнає значних збитків [16].

Отже, для більшості учасників фінансового ринку актуальною залишається проблема використання внутрішньої інформації у операціях та маніпулювання цінами з боку окремих великих гравців. Масштаби такої практики у світі та її вплив на держави свідчать про нагальну потребу у реформі системи регулювання і нагляду. У зв'язку з цим мегарегулювання все частіше розглядається як найефективніша модель управління в умовах зростання фінансових конгломератів і глобалізації ринку капіталу.

У таблиці 4 наведені основні показники банківського сектору України, який є ключовим гравцем на ринку фінансових послуг.

Табл. 4. Статистичні показники банківського сектору України [19]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Активи банківського сектора, млн. грн.	1493258	1822841	2053352	2351678	2945030	197,22
у % до ВВП	37,57	43,46	37,61	39,78	45,05	+ 7,48 в.п.
Кредити надані клієнтам, млн. грн.	1033430	960597	1065347	1036213	1024678	99,15
у % до ВВП	26,00	22,90	19,51	17,53	15,67	-10,33 в.п.
Вкладення у цінні папери та довгострокові інвестиції, млн грн.	539466	791373	829827	1022658	1466474	271,84
у % до ВВП	13,57	18,87	15,20	17,30	22,43	8,86 в.п.
Кошти фізичних осіб, млн грн.	552115	681892	726898	933240	1053758	190,86
у % до ВВП	13,89	16,26	13,31	15,79	16,12	2,23 в.п.
Кошти суб'єктів господарювання, млн грн.	498157	646491	758434	889 526	1260656	253, 06
у % до ВВП	12,53	15,41	13,89	15,05	19,28	6,75 в.п.

Станом на 1 січня 2024 року обсяг наданих банківських кредитів для задоволення потреб національної економіки, зокрема великих вітчизняних позичальників, становив 1 024 678 млн грн, що складає 99,15 % від рівня 2019 року та 96,18 % від показника на початок військових дій у 2021 році (1 065 347 млн грн). За рівнем кредитування суб'єктів господарювання у відношенні до ВВП Україна значно відстає від багатьох розвинених країн: 15,67 % проти 158,5 % у країнах ОЕСР та 94,8 % у Євросоні станом на 2023 рік. Водночас, український кредитний ринок за цим показником близький до деяких країн із ринками, що розвиваються: 70,2 % у Бразилії, 55,3 % в Індії. Також інвестиції в цінні папери та довгострокові проекти в Україні відстають від рівня країн ОЕСР (22,43 % проти 24,2 %) і Китаю (30,7 %) за підсумками 2023 року [17].

В умовах обмеженого доступу до фінансового ринку та складнощів із довгостроковим фінансуванням власний капітал суб'єктів господарювання у 2023 році становив 11 260 656 млн грн, що складає 22,43 % від ВВП і в 2,53 раза перевищує показник 2019 року. Низький рівень фінансової грамотності населення та відсутність довіри внутрішніх інвесторів створюють несприятливі умови для стабільного функціонування вітчизняного фінансового ринку. Водночас, темпи його розвитку не дозволяють вважати його конкурентоспроможним на світовій арені.

За даними НБУ, у 2023 році кошти фізичних осіб на банківських рахунках становили 1 053 758 млн грн, що в 1,91 раза більше за рівень 2019 року. Відношення цих коштів до ВВП склало 16,12 %, що у 2,23 раза перевищує показник 2019 року. Варто також відзначити суттєве зростання активів банків: якщо у 2019 році вони становили 1 493 258 млн грн (37,57 % від ВВП), то у 2023 році – вже 2 945 030 млн грн, що відповідає 45,05 % від ВВП. Одним із важливих сигналів існуючих дисбалансів на внутрішньому фінансовому ринку є значна різниця у вартості порівнянних імпортованих товарів на території України та за її межами – до кінця 2023 року вона сягала 30 %.

За різними оцінками, якість виконання функцій фінансовим ринком України знизилася приблизно вдвічі, хоча темпи його відновлення залишаються високими. Роль внутрішнього фінансового ринку для економіки країни суттєво зросла, тож необхідно прикладати більше зусиль для його розвитку, ніж це робилося раніше. Водночас, повернутися до показників якості на початок року в існуючих умовах вже не видається можливим.

В сучасних умовах розвитку вітчизняного фінансового ринку необхідно продовжувати його розвиток відповідно до раніше прийнятої стратегії, враховуючи при цьому необхідність внесення певних коригувань. Важливим завданням є також покращення інфраструктури фінансового ринку та забезпечення більш широкої доступності фінансових послуг для внутрішніх інвесторів. Крім того, слід розробляти та впроваджувати нові інструменти для інвестування, які сприятимуть активізації внутрішнього фінансового ринку. Особливу увагу варто приділити оцінці можливості запровадження двоконтурної валютної системи, де внутрішня гривня, керована девальвована, буде спрямована на підтримку національної економіки, а зовнішня гривня – можливо у вигляді цифрової валюти – використовуватиметься для міжнародних розрахунків та резервування. Важливо наближати структуру національного фінансового ринку до зразків провідних світових ринків, що дозволить підвищити його конкурентоспроможність. Нарешті, одним із ключових завдань є забезпечення захисту інтересів усіх учасників ринку та зниження загальних інвестиційних ризиків, що підвищить довіру до фінансової системи.

Висновки. Нову модель міжнародних фінансових відносин неможливо уявити без координації діяльності та гармонізації стандартів як національних, так і міжнародних фінансових інституцій, а також без посилення відповідальності при прийнятті рішень. Без сумніву, структура світового фінансового ринку повинна базуватися на принципах легітимності механізмів міжнародної координації, прозорості діяльності всіх учасників і справедливого розподілу ризиків. Загальносвітова тенденція полягає у створенні уніфікованих принципів регулювання, при цьому нагляд буде здійснюватися за функціональним критерієм. Для розвитку конкурентоспроможного фінансового ринку в Україні необхідно формувати сприятливе середовище, без якого неможливо підвищити ліквідність ринку, залучити довгострокові інвестиції та розширити асортимент доступних фінансових інструментів. Щоб модернізувати фінансово-економічну систему, Україні доцільно використовувати передовий

зарубіжний досвід у сфері фінансових ринків, адаптуючи його відповідно до особливостей національної практики.

Література:

1. Норт Д. Інститути, інституційні зміни та функціонування економіки / пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Основи, 2000. 198 с.
2. Вільямсон О. Економічні інститути капіталізму, фірми, ринки, «відносна» контрактація / Пер. з англ. СПб.: Леніздат; CEV Press. 702 с.
3. Stiglitz J., Weiss A. Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*. 1981. Vol. 71. № 3. P. 393–410.
4. Perroux F. Economic Space: Theory and Applications. *Quarterly Journal of Economics*. 1950. Vol. 64. P. 89–104.
5. Вайцзеккер Е., Ловінс Е., Ловінс Л. Фактор Чотири. Витрат – половина, віддача – подвійна. Режим доступу: <https://www.nkj.ru/archive/articles/7147/> (дата звернення: 04.02.2025).
6. Myrdal G. Fiscal Policy in the Business Cycle. *The American Economic Review*. 1939. Vol. 21. № 1. Режим доступу: <http://www.jstor.org/stable/1806966> (дата звернення: 18.01.2025).
7. Ринок фінансових послуг: навч. посіб. / Л. М. Алексеєнко, О. Р. Квасовський, О. О. Луцишин, П. М. Рендович, М. В. Стецько. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 273 с.
8. Татарин Н. Б. Проблеми фінансового ринку України та шляхи їх подолання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1169–1174. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-175>
9. Геєць В. М., Скрипниченко М. І., Шумська С. С. Макроекономічні дисбаланси в Україні: моніторинг на основі MIP Scoreboard та модельні оцінки їхнього впливу на зростання і стабільність. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2. № 33. С. 296–305.
10. Дзюблюк О., Луців Б., Чайковський Я. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6(47). С. 51–64.
11. Лютий І. О., Міщенко В. І. Проблеми розвитку сучасного міжнародного фінансового ринку та інтеграційний курс України. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 21–31.
12. Пилипчак Н. В. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку фінансових послуг України. *Фінансовий ринок*. 2018. С. 1–11.
13. World Bank Group. Annual Report 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 19.02.2025).
14. Алексеєнко Л. М. Ринок фінансового капіталу: становлення, проблеми, перспективи розвитку: монографія. К.: Вид. будинок «Максимум», 2004. 424 с.
15. World Bank. ECA Economic Update: Weak Growth, High Inflation, and a Cost-of-Living Crisis. [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35927> (дата звернення: 12.01.2025).
16. Борисюк О. Особливості розвитку фінансового ринку України під час війни. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3626> (дата звернення: 17.05.2025).

17. Національний банк України. Наглядова статистика. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 28.02.2025).

References:

1. North, D. (2000). Institutions, Institutional Change, and Economic Performance / translated from English by I. Dziub. Kyiv: Osnovy. 198 p. [in Ukrainian].
2. Williamson, O. Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting / translated from English. St. Petersburg: Lenizdat; CEV Press. 702 p. [in Ukrainian].
3. Stiglitz, J., Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, no. 71(3), pp. 393–410.
4. Perroux, F. (1950). Economic Space: Theory and Applications. *Quarterly Journal of Economics*, no. 64, pp. 89–104.
5. Weizsäcker, E., Lovins, A., Lovins, L. Factor Four: Doubling Wealth, Halving Resource Use. Retrieved from <https://www.nkj.ru/archive/articles/7147/> (accessed 04.02.2025). [in Ukrainian].
6. Myrdal, G. (1939). Fiscal Policy in the Business Cycle. *American Economic Review*, no. 21(1). Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1806966> (accessed 18.01.2025).
7. Alekseienko, L. M., Kvasovskyi, O. R., Lutsyshyn, O. O., Rendovych, P. M., Stetsko, M. V. (2018). *Financial Services Market: Textbook*. Ternopil: FOP Palyanytsia V. A. 273 p. [in Ukrainian].
8. Tataryn, N. B. (2018). Problems of the Financial Market of Ukraine and Ways to Overcome Them. *Economy and Society*, no. 19, pp. 1169–1174. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-175> [in Ukrainian].
9. Heyets, V. M., Skrypnychenko, M. I., Shumska, S. S. (2020). Macroeconomic imbalances in Ukraine: Monitoring based on MIP Scoreboard and model estimates of their impact on growth and stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 2(33), pp. 296–305. [in Ukrainian].
10. Dziubliuk, O., Lutsiv, B., Chaikovskiy, Ya. (2022). Modern Development of the Payment Cards Market in the Digital Economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 6(47), pp. 51–64. [in Ukrainian].
11. Liutyi, I. O., Mishchenko, V. I. (2006). Problems of the Development of the Modern International Financial Market and Ukraine's Integration Course. *Finance of Ukraine*, no. 5, pp. 21–31. [in Ukrainian].
12. Pylypchuk, N. V. (2018). Current State and Prospects for the Development of the Financial Services Market in Ukraine. *Financial Market*, pp. 1–11. [in Ukrainian].
13. World Bank Group. (2024). *Annual Report 2024* [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.worldbank.org> (accessed 19.02.2025).
14. Alekseienko, L. M. (2004). *Financial Capital Market: Formation, Problems, Prospects of Development: Monograph*. Kyiv: Maksimum Publishing House. 424 p. [in Ukrainian].

15. World Bank. (2023). *ECA Economic Update: Weak Growth, High Inflation, and a Cost-of-Living Crisis* [Electronic resource]. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35927> (accessed 12.01.2025).
16. Borisyuk, O. Features of the Development of the Financial Market of Ukraine during the War [Electronic resource]. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3626> (accessed 17.05.2025). [in Ukrainian].
17. National Bank of Ukraine. Supervisory Statistics [Electronic resource]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed 28.02.2025). [in Ukrainian].

Annotation

Bechko P. K., Bondarenko N. V., Kolotukha S. M., Derkach T. A.
Regulation of the Financial Market under Globalization

The article examines the transformation of Ukraine's financial market under globalization and global economic shifts. It emphasizes adapting the national financial system to international standards. The financial market is considered an integrated mechanism ensuring capital allocation and economic development. The study highlights the institutional environment, including its structure, key functions, actors, and regulatory tools.

Special attention is paid to the evolution of the national regulatory model and the concept of megaregulation as a modern governance tool. The paper analyzes megaregulation practices in developed economies, particularly the separation of responsibilities for financial stability and consumer protection. It evaluates the potential for implementing such models in Ukraine amid instability, war risks, and institutional changes.

The article presents a comparative analysis of Ukraine's banking sector with foreign markets, focusing on capitalization, asset structure, credit volume, and financial inclusion. It identifies critical challenges: low trust in institutions, a weak non-banking sector, a narrow range of instruments, underdeveloped stock infrastructure, and poor access to long-term financing. The effects of martial law, migration, and macroeconomic uncertainty are also considered.

Based on the analysis, the article proposes reform priorities: integration into the global financial space, expanded regulatory capacity, better financial monitoring, development of fintech and innovative services, and improvements in tax and currency policy. The conclusion stresses the need to revise state financial policy to ensure system sustainability, transparency, stability, and long-term investment attractiveness.

Key words: financial market, globalization, regulation, mega-regulation, institutional environment, financial stability, financial instruments, banking sector, non-bank institutions, financial infrastructure, investment attractiveness.

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

В. О. ГРАБОВЕЦЬКИЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)
Уманський національний університет

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування механізмів розвитку соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу в контексті сучасних викликів сталого розвитку. Обґрунтовано авторське визначення механізмів розвитку соціальної відповідальності як комплексної системи взаємопов'язаних інструментів, процесів, стратегій та інституційних рішень. Структуровано систему механізмів за функціональним принципом із виділенням шести ключових напрямів та конкретизацією інструментів їх реалізації. Розроблено модель взаємодії механізмів, яка демонструє синергетичні ефекти від їх комплексного застосування та вплив зовнішніх факторів середовища.

Ключові слова: соціальна відповідальність, агробізнес, аграрний сектор, механізми розвитку соціальної відповідальності, системний підхід, синергетичний ефект, сталий розвиток

Постановка проблеми. Сучасні виклики глобального розвитку, зокрема забезпечення продовольчої безпеки, охорона навколишнього середовища та підтримка життєздатності сільських територій, зумовлюють зростання значущості соціальної відповідальності в аграрному секторі. Агробізнес, як один із ключових драйверів економіки, відіграє важливу роль у формуванні збалансованої взаємодії між економічними інтересами, соціальними потребами та екологічною стійкістю.

У цьому контексті особливої ваги набуває створення ефективних механізмів реалізації соціальної відповідальності, які сприятимуть модернізації аграрної сфери, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню гармонійного розвитку сільських громад. Впровадження таких підходів є не лише етичним обов'язком, а й стратегічною передумовою довгострокової стабільності та розвитку аграрної сфери економіки, і повинно ґрунтуватися на результатах комплексного аналізу як теоретичних засад, так і прикладних аспектів формування механізмів соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу, з урахуванням галузевих особливостей та світових тенденцій сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Піднята в роботі проблематика охоплює широкий спектр аспектів соціальної відповідальності в агробізнесі, включаючи управлінські стратегії, етичні виклики, партнерські відносини та екологічні впливи, що обумовило наявність різних напрямів наукових розвідок. Зокрема, Наззаро К., Станко М. та Маротта Г. [1] пропонують моделі створення

цінності через корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) в агропродовольчому секторі, і їх підходи можливо адаптувати до формування стратегій КСВ на різних етапах розвитку підприємств в Україні. Біро К. та Чете М. С. [2] висвітлюють фактори, що впливають на впровадження КСВ у сільському господарстві в умовах кліматичних змін, зокрема мотиваційні та нормативні аспекти, що дозволяє використати успішні європейські практики до потреб агробізнесу в Україні.

В дослідженні Лінь Ц., Чжен Ц. та Бенітес Х. [3] проаналізовано вплив цифрової орієнтації та заходів КСВ на стабільність альянсів у контрактному фермерстві, що є надзвичайно актуальним для українського агробізнесу, де цифровізація та соціальна відповідальність можуть зміцнити партнерства між агропідприємствами та фермерами. Дутта Н. і Каур А. [4] пропонують модель прийняття рішень для підприємств, які укладають контракти з малими фермерами, враховуючи їх поведінкові упередження, що надзвичайно актуально для українського агробізнесу, оскільки дозволяє розробити ефективні та соціально відповідальні механізми співпраці з дрібними виробниками. Де Олде Е. М. і Валентінов В. [5] дослідили моральну складність аграрної діяльності та обмеження корпоративної соціальної відповідальності через суперечності між етичними цілями та економічною доцільністю, що допомагає глибше зрозуміти бар'єри на шляху впровадження КСВ та розробити реалістичні механізми, що враховують локальні етичні та соціальні виклики. Робайо-Авенданьо А та Прато-Гарсія Д. [6] у своїй науковій праці наводять огляд механізмів впровадження КСВ, зокрема стандартів ISO 14001, ISO 26000, GRI, SA8000 та AA1000, які є універсальними й можуть бути адаптовані до потреб українського агробізнесу, а також акцентують увагу на перевагах таких практик - покращення репутації, підвищення довіри стейкхолдерів, економічна й екологічна ефективність - і водночас аналізують бар'єри впровадження, що є особливо актуальним для країн із політичними чи економічними ризиками.

Тенденції та проблеми розвитку соціальної відповідальності бізнесу аналізувалися й українськими науковцями. В роботі Лопашук В. О., Равлюка А. М. і Присяжнюка О. В. [7] проаналізовані сучасні концепції соціальної відповідальності бізнесу, що дозволяє забезпечити комплексне розуміння змістового наповнення даного поняття. Балюн О. О. та Беліменко А. О. [8], розглядаючи еволюцію розвитку інструментів КСВ, дійшли висновку, що КСВ розвивається паралельно із державними ініціативами, має національні особливості, визначається розвитком локального ринку та настроями суспільства. Ніколайчук О. А. та Приймак Н. С. [9] окреслили напрями соціальної відповідальності бізнесу у період воєнного стану в Україні та в найближчий перспективі. Червінська Л. та ін. [10] зазначають, що бізнес в Україні в умовах війни певним чином перетворюється на найбільш сучасну модель соціально відповідальної співпраці з суспільством. Драбчук Т. І. та Коваль О. Ю. [11] вважають, що тільки тоді, коли досягається рівноправна роль трьох учасників – аграрних підприємств, держави та представників територіальної громади (тобто йдеться про консолідовану соціальну відповідальність), можна говорити про успішний розвиток сільських територій.

Складність і багатоаспектність такого явища, як соціальна відповідальність бізнесу, наявність різних поглядів та підходів до її формування обумовлює значний інтерес науковців та потребу у подальших дослідженнях з метою обґрунтування дієвих механізмів її розвитку.

Метою статті є розробка комплексної системи механізмів розвитку соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: проаналізувати існуючі підходи до трактування механізмів соціальної відповідальності в аграрній сфері та виявити прогалини у концептуальному розумінні цього поняття; сформулювати авторське визначення механізмів розвитку соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу; структурувати систему механізмів за функціональним принципом з конкретизацією інструментів реалізації та цільових орієнтирів; розробити модель взаємодії механізмів з урахуванням їх синергетичного ефекту та впливу зовнішніх факторів середовища.

Методика досліджень. Методологічною основою дослідження слугував системний підхід, що дозволив розглянути механізми соціальної відповідальності як цілісну взаємопов'язану систему. Застосовано метод теоретичного аналізу наукових джерел для узагальнення існуючих підходів до визначення механізмів соціальної відповідальності в агробізнесі. Використано структурно-функціональний аналіз для класифікації механізмів за функціональним принципом та визначення їх специфічних ролей у системі соціальної відповідальності. Для розробки моделі взаємодії механізмів використано метод системного моделювання, що дозволив відобразити прямі, зворотні та непрямі зв'язки між елементами системи, а також визначити типи синергетичних ефектів від їх спільного функціонування.

Результати досліджень. Україна, як невід'ємна частина європейської спільноти, поділяє принципи сталого розвитку та на законодавчому рівні закріпила напрями державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу, під яким розуміється: “відповідальна поведінка суб'єктів господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвитку суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта господарської діяльності” [12]. Особливої актуальності питання соціальної відповідальності набувають у контексті аграрної сфери України, яка не лише формує значну частину ВВП країни, але й безпосередньо впливає на життєдіяльність сільських територій та добробут мільйонів українців. Аграрні підприємства, маючи потужний вплив на економічні, соціальні та екологічні процеси, потребують спеціалізованих механізмів впровадження принципів соціальної відповідальності. Це зумовлює необхідність чіткого визначення сутності та змісту механізмів її розвитку саме для суб'єктів агробізнесу.

Аналіз існуючих підходів [11, 13, 14] до визначення механізмів розвитку соціальної відповідальності в агробізнесі виявляє дві основні проблеми. По-

перше, відсутність єдиного концептуального бачення цього поняття призводить до фрагментарності досліджень. По-друге, у науковій літературі переважають або вузькі трактування, що зосереджуються на окремих інструментах, або абстрактні визначення без урахування аграрної специфіки. Водночас важливо розглядати ці механізми як взаємопов'язану систему, а не набір окремих заходів, та враховувати їх багаторівневий характер, включаючи інструменти, процеси, стратегії та інституційні рішення, що забезпечує всеохоплюючий підхід до проблеми.

Виходячи з проведеного аналізу, під механізмами розвитку соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу пропонуємо розуміти комплексну систему взаємопов'язаних інструментів, процесів, стратегій та інституційних рішень, які забезпечують систематичну інтеграцію соціально значущих практик у всі аспекти діяльності аграрних підприємств, сприяючи сталому розвитку сільських територій, підвищенню якості життя місцевих громад, збереженню довкілля та формуванню позитивного іміджу аграрного бізнесу як соціально відповідального партнера суспільства. Переваги такого підходу полягають у: по-перше, системності (охопленні всіх рівнів управління); по-друге, галузевій спрямованості (акценті на сільських територіях); по-третє, збалансованості (інтеграції економічного, соціального та екологічного вимірів).

Запропоноване визначення механізмів розвитку соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу підкреслює їх інтегрований та системний характер. Реалізація цього підходу на практиці вимагає структурованого розуміння конкретних інструментів та процесів, через які здійснюється інтеграція соціально значущих практик у діяльність аграрних підприємств.

На основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду провідних агрокомпаній систему механізмів доцільно структурувати за функціональним принципом, виокремивши ключові напрями впливу на формування та реалізацію соціально відповідальних практик. Така класифікація дозволяє систематизувати різноманітні інструменти впливу та визначити їх взаємозв'язки й синергетичний ефект.

Виходячи з класифікації за функціональним принципом пропонуємо виділити такі основні механізми розвитку соціальної відповідальності в агробізнесі:

1. Організаційно-фінансовий механізм управління. Він охоплює системи планування, мотивації, контролю та оцінки ефективності соціальних ініціатив. Включає механізми бюджетування соціальних програм, системи оцінки соціальної віддачі інвестицій (SROI) та інструменти інтеграції соціальних цілей у бізнес-стратегію. Спрямований на реалізацію благодійних програм, розвиток людського потенціалу та покращення соціально-екологічної інфраструктури регіону.

2. Мотиваційні механізми. Вони стимулюють підприємства до впровадження соціально відповідальних практик через комплекс економічних, соціальних та екологічних індикаторів. Включають зовнішні стимули (податкові пільги, державні програми підтримки), внутрішні мотиваційні фактори (системи

преміювання), репутаційні стимули (рейтинги, сертифікації) та ринкові переваги (преваги від споживачів, партнерів).

3. Інституційні механізми. Формують нормативно-правову базу та інституційне середовище для регулювання соціальної відповідальності в аграрному секторі. Охоплюють формальні інституції (законодавство, стандарти), неформальні інституції (традиції, етичні норми) та міжнародні ініціативи (UN Global Compact, SDGs).

4. Інформаційно-комунікаційні механізми. Забезпечують поширення інформації про соціальні ініціативи через звіти, медіа, форуми та інші комунікаційні канали. Сприяють підвищенню суспільної обізнаності та зміцненню довіри до аграрного бізнесу.

5. Освітні та кадрові механізми. Спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів з питань соціальної відповідальності. Забезпечують формування корпоративної культури та підвищують ефективність реалізації соціальних програм.

6. Партнерські механізми. Включають співпрацю з місцевими громадами та органами влади, взаємодію з громадськими організаціями, створення міжгалузевих альянсів та кластерів соціальної відповідальності.

Для практичного втілення запропонованої системи механізмів важливо чітко окреслити інструменти реалізації кожного з них, а також визначити очікувані результати (табл. 1). Аналіз практики використання окремих механізмів соціальної відповідальності свідчить про різноманітність підходів до їх застосування. Наприклад, агрохолдинг “Миронівський хлібопродукт” (МХП) активно використовує організаційно-фінансові механізми, реалізуючи програми підтримки місцевих громад, фінансуючи розвиток інфраструктури, освіти та охорони здоров’я [15], інституційні механізми, через інтеграцію стандартів КСВ у стратегічне управління компанією та впровадження міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності, що сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів [16], а також партнерські механізми – укладає меморандуми про взаєморозуміння з місцевими громадами, спільно реалізуючи соціальні проекти та ініціативи [15].

Агрохолдинг “Кернел” використовують мотиваційні механізми шляхом психологічної підтримки працівників та їхніх родин під час війни, розвитку кадрового потенціалу через навчальні програми та тренінги, залучення працівників до волонтерських та екологічних ініціатив, що сприяє підвищенню командного духу та лояльності [17], і також інформаційно-комунікаційні, регулярно публікуючи звіти про свою соціальну діяльність, забезпечуючи прозорість та інформування громадськості про реалізовані проекти [11].

Представлена класифікація механізмів розвитку соціальної відповідальності в агробізнесі демонструє їх багатогранність та взаємозалежність. Однак для ефективного функціонування системи соціальної відповідальності недостатньо розглядати ці механізми ізольовано – критично важливим є розуміння характеру їх взаємодії та синергетичного ефекту від спільного застосування.

Табл. 1. Ключові механізми, інструменти реалізації та цільові орієнтири соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу

Механізм	Інструменти реалізації	Цільові результати
Організаційно-фінансовий	• Бюджетування соціальних програм • SROI аналіз • КРІ соціальної ефективності • Інтеграція в бізнес-стратегію • Фонди соціального розвитку	• Підвищення ефективності соціальних інвестицій • Системна реалізація програм • Вимірювання соціального впливу
Мотиваційні	• Податкові пільги • Державні гранти • Системи преміювання • Рейтинги та сертифікації • Споживчі преференції • Інвестиційна привабливість	• Стимулювання соціальної активності • Підвищення мотивації персоналу • Покращення репутації
Інституційні	• Законодавчі акти • Галузеві стандарти • Етичні кодекси • Міжнародні угоди • Регулятивні органи • Громадський контроль	• Створення правового поля • Стандартизація практик • Забезпечення дотримання норм
Інформаційно-комунікаційні	• Корпоративні звіти • Медіа-кампанії • Цифрові платформи • Соціальні мережі • Форуми та конференції • Освітні програми	• Підвищення прозорості • Формування громадської думки • Поширення кращих практик
Освітні та кадрові	• Тренінги персоналу • Освітні програми • Менторство • Сертифікація • Корпоративні університети • Програми стажувань	• Підвищення компетентності • Формування культури соціальної відповідальності • Розвиток лідерства
Партнерські	• Державно-приватне партнерство • Меморандум про взаєморозуміння з громадами (МОУ) • Співпраця з неурядовими громадськими організаціями (НГО) • Галузеві альянси • Міжнародні мережі • Кластерні ініціативи	• Синергія зусиль • Розширення впливу • Обмін досвідом • Спільне фінансування проектів

Примітка. Розроблено автором на основі [11-17]

Як показує практичний досвід провідних агрокомпаній України, найбільша ефективність досягається саме завдяки системному підходу, коли різні механізми доповнюють та посилюють один одного. Для наочного відображення цих взаємозв'язків доцільно представити модель взаємодії механізмів розвитку соціальної відповідальності в агробізнесі (рис. 1).

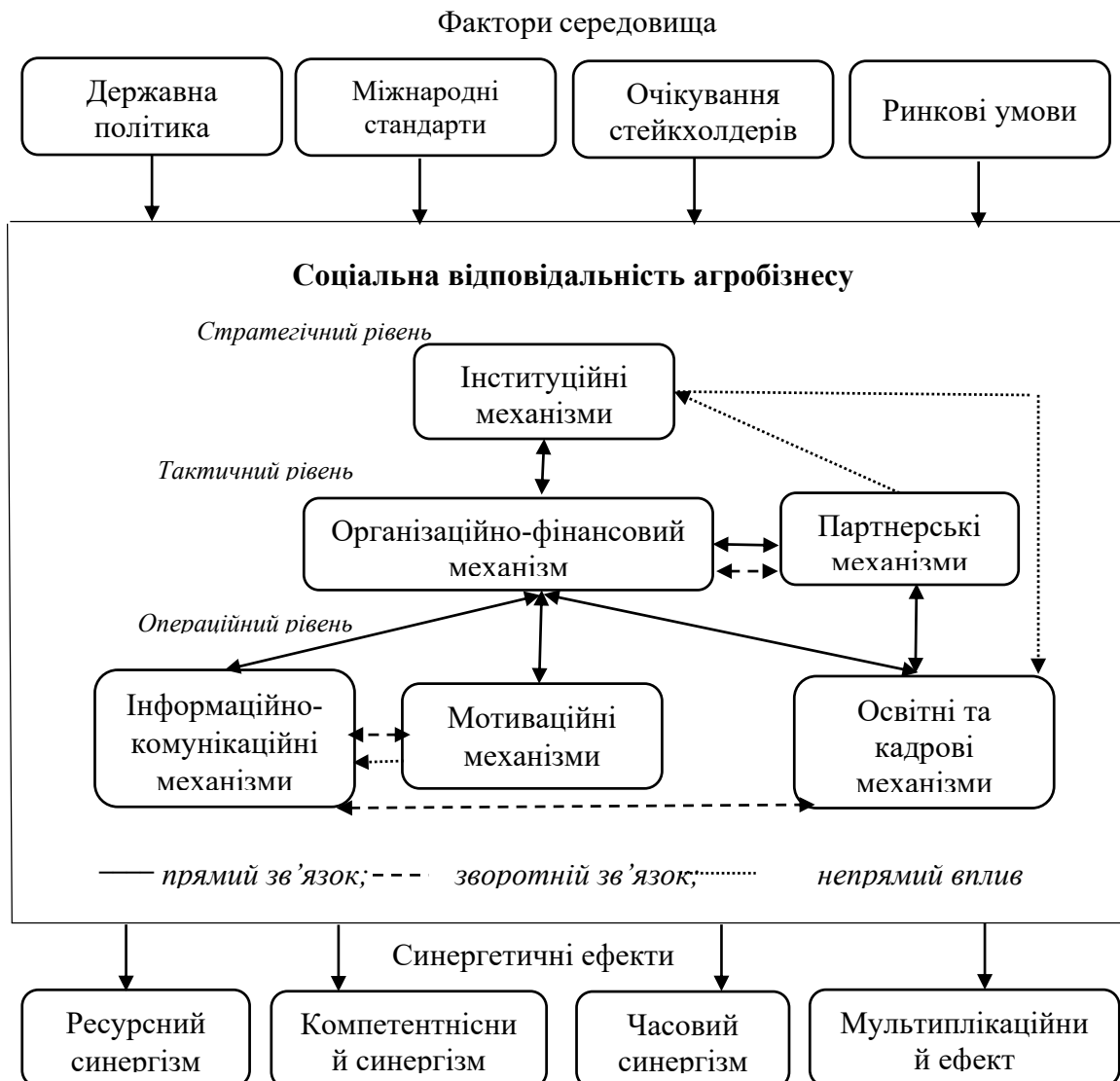


Рис. 1. Взаємодія механізмів розвитку соціальної відповідальності в агробізнесі

Примітка. Розроблено автором

Запропонована модель відображає три типи взаємозв'язків між механізмами, що забезпечують системність та ефективність соціальної відповідальності агробізнесу. Прямі зв'язки демонструють безпосередній вплив одного механізму на інший, коли результати одного стають ресурсами для іншого. Наприклад, організаційно-фінансовий механізм через бюджетування соціальних програм безпосередньо забезпечує ресурсами освітні та кадрові механізми, що дозволяє проводити тренінги персоналу з питань соціальної відповідальності. Аналогічно, інституційні механізми через створення етичних

кодексів та стандартів прямо впливають на формування партнерських механізмів, визначаючи принципи співпраці з громадами та НГО.

Зворотні зв'язки забезпечують саморегуляцію системи та її адаптивність до змін зовнішнього середовища. Так, інформаційно-комунікаційні механізми через публікацію звітів про соціальну діяльність та отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів впливають на коригування організаційно-фінансових механізмів, що призводить до перерозподілу бюджетів соціальних програм. Непрямий вплив проявляється через створення сприятливого середовища для функціонування інших механізмів. Наприклад, мотиваційні механізми через підвищення репутації компанії опосередковано сприяють ефективності партнерських механізмів, оскільки громади та організації охочіше співпрацюють з соціально відповідальними підприємствами. Така багаторівнева взаємодія забезпечує синергетичний ефект, коли сумарний результат перевищує простий додаток ефективності окремих механізмів.

Також представлена модель чітко демонструє, що механізми соціальної відповідальності агробізнесу функціонують не у вакуумі, а під потужним впливом зовнішніх факторів середовища. Державна політика виступає ключовим драйвером через створення нормативно-правової бази та системи стимулів. Наприклад, розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року” [12] визначило концептуальні основи КСВ та стимулювало агрокомпанії до активізації соціальних програм. Міжнародні стандарти, зокрема Цілі сталого розвитку ООН (SDGs) та принципи UN Global Compact, формують глобальні орієнтири для вітчизняного агробізнесу, що особливо актуально для експортоорієнтованих компаній як МХП та “Кернел”, які адаптують міжнародні практики звітності з соціальної відповідальності.

Очікування стейкхолдерів та ринкові умови також суттєво впливають на вибір пріоритетів соціальної відповідальності. Зростання екологічної свідомості споживачів стимулює агрокомпанії до впровадження “зелених” технологій та органічного виробництва, тоді як очікування місцевих громад щодо підтримки соціальної інфраструктури спонукають до реалізації програм розвитку сільських територій. В умовах війни фактори середовища кардинально трансформувались: пріоритетними стали підтримка ЗСУ, допомога внутрішньо переміщеним особам та відновлення зруйнованої інфраструктури, що змусило агрокомпанії переорієнтувати свої соціальні програми.

Представлена модель взаємодії механізмів генерує кілька типів синергетичних ефектів, що суттєво підвищують загальну ефективність соціальної відповідальності агробізнесу. Ресурсний синергізм виникає при об'єднанні фінансових, людських та інформаційних ресурсів різних механізмів. Наприклад, поєднання організаційно-фінансових механізмів з партнерськими дозволяє агрокомпаніям реалізовувати масштабні проекти розвитку сільських територій за рахунок спільного фінансування з місцевими громадами та міжнародними донорами, що неможливо при використанні лише власних коштів. Компетентнісний синергізм проявляється через взаємодію освітніх та інформаційно-комунікаційних механізмів, коли навчені співробітники не лише

ефективніше реалізують соціальні програми, але й стають амбасадорами соціальної відповідальності компанії, посилюючи її репутаційний капітал.

Часовий синергізм досягається завдяки координації дій різних механізмів у часі, що забезпечує послідовність та системність соціальних ініціатив. Так, інституційні механізми через розробку стратегії КСВ створюють основу для планування організаційно-фінансових механізмів, які, у свою чергу, забезпечують ресурсами освітні програми, результати яких підсилюють ефективність майбутніх соціальних проєктів. Мультиплікаційний ефект виникає коли успішна реалізація одного механізму стимулює активізацію інших: наприклад, позитивні результати партнерських проєктів з місцевими громадами посилюють мотиваційні механізми (підвищення лояльності персоналу), активізують інформаційно-комунікаційні механізми (бажання поділитися успіхом) та сприяють розширенню організаційно-фінансових механізмів (виділення додаткових коштів на соціальні програми).

Висновки. Дослідження механізмів розвитку соціальної відповідальності в аграрному секторі України виявило критичну потребу у системному підході до формування та впровадження КСВ-практик. Аграрна сфера, яка є стратегічно важливою для економіки країни та життєдіяльності сільських територій, потребує спеціалізованих інструментів соціальної відповідальності, що враховують її специфічні особливості. Запропонована концепція механізмів як комплексної системи взаємопов'язаних інструментів, процесів та стратегій дозволяє подолати фрагментарність існуючих підходів і забезпечити всеохоплюючу інтеграцію соціально значущих практик у діяльність агропідприємств.

Структуризація механізмів за функціональним принципом на шість ключових напрямів – організаційно-фінансовий, мотиваційний, інституційний, інформаційно-комунікаційний, освітньо-кадровий та партнерський - створює чіткий інструментарій для практичного впровадження соціальної відповідальності в агробізнесі. Досвід провідних українських агрохолдингів, зокрема МХП та “Кернел”, підтверджує ефективність комплексного використання різних механізмів, коли їх синергетична взаємодія забезпечує значно вищі результати порівняно з ізольованим застосуванням окремих інструментів. Модель взаємодії механізмів демонструє, як прямі, зворотні та непрямі зв'язки між ними генерують ресурсний, компетентнісний, часовий синергізм та мультиплікаційний ефект.

Особливого значення набуває адаптивність системи механізмів до зовнішніх викликів, що яскраво проявилось в умовах війни, коли агрокомпанії швидко переорієнтували свої соціальні програми на підтримку оборони та допомогу постраждалим. Це підкреслює важливість гнучкості механізмів соціальної відповідальності та їх здатності ефективно реагувати на зміни у державній політиці, міжнародних стандартах, очікуваннях стейкхолдерів та ринкових умовах. Подальший розвиток соціальної відповідальності агробізнесу залежить від поглиблення взаємодії між усіма механізмами та їх постійного вдосконалення відповідно до сучасних викликів сталого розвитку.

Література:

1. Nazzaro C., Stanco M., Marotta G. The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation Models. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. № 4. P. 1287. DOI 10.3390/su12041287
2. Biró K., Szalmáné Csete M. Corporate social responsibility in agribusiness climate-related empirical findings from Hungary. *Environment Development and Sustainability*. 2021. Vol. 23. P. 5674–5694. DOI: 10.1007/s10668-020-00838-3
3. Lin J., Zheng Q., Benitez J. Impact of digital orientation and corporate social responsibility activities on the alliance relationship stability in contract farming. *Information and Management*. 2024. Vol. 61. № 4. P. 103958. DOI: 10.1016/j.im.2024.103966
4. Dutta N., Kaur A. Enabling socially responsible operations a decision-making model for a firm contracting with decision-biased smallholders. *Annals of Operations Research*. 2023. Vol. 320. P. 509–533. DOI: 10.1007/s10479-022-04899-7
5. De Olde E. M., Valentinov V. The Moral Complexity of Agriculture A Challenge for Corporate Social Responsibility. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 2019. Vol. 32. P. 413–430. DOI: 10.1007/s10806-019-09782-3
6. Robayo-Avenidaño A., Prato-García D. The value of corporate social responsibility practices in a world more concerned about sustainability a literature review. *Revista UIS Ingenierías*. 2024. Vol. 23. № 2. P. 71–90. DOI: 10.18273/revuin.v23n2-2024005
7. Лопашук В. О., Равлюк А. М., Присяжнюк О. В. Сучасні концепції соціальної відповідальності як основа функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій Серія економіка та управління*. 2024. № 14. DOI 10.54929/2786-5738-2024-14-04-02
8. Балюн О. О., Беліменко А. О. Еволюція розвитку інструментів корпоративної соціальної відповідальності. *Технологія і техніка друкарства*. 2019. № 3(65). С. 80–89. DOI: 10.20535/2077-7264.3(65).2019.202001
9. Ніколайчук О. А., Приймак Н. С. Соціальна відповідальність українського бізнесу сучасний стан та перспективи розвитку. *Торгівля і ринок України*. 2022. № 1(51). С. 28–37. DOI: 10.33274/2079-4762-2022-51-1-28-37
10. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики*. 2023. № 6(53). С. 405–416. DOI 10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187
11. Дробчук Т. І., Коваль О. Ю. Роль соціальної відповідальності агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. DOI 10.32782/2524-0072/2018-18-55
12. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 66-р від 24 січня 2020 р. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Режим доступу zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p
13. Качула С. В., Радчишин Т. П. Організаційно-фінансовий механізм управління соціальною відповідальністю агробізнесу та фактори впливу на його

ефективність. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-04-10

14. Кулик С. М., Сава А. П., Довгань О. М. Оцінка стану і перспективи розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2015. № 4(29). С. 195–204

15. Буряк Р., Оваденко В. Корпоративна соціальна відповідальність українських аграрних підприємств. *Геополітика України історія і сучасність*. 2021. № 1(26). С. 150–161. DOI: 10.24144/2078-1431.2021.1(26).150-161

16. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 26(1). С. 39–49. DOI 10.32317/2221-1055.201901039

17. Zamkova I., Dubinina M., Luhova O., Syrtseva S., Cheban Y., Kuchmiiova T. Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law. *Research for Rural Development*. 2024. Vol. 39. P. 220–226. DOI: 10.22616/RRD.30.2024.034

References:

1. Nazzaro, C., Stanco, M., Marotta, G. (2020). The Life Cycle of Corporate Social Responsibility in Agri-Food: Value Creation Models. *Sustainability*, no. 12(4), 1287. <https://doi.org/10.3390/su12041287>

2. Biró, K., Szalmáné Csete, M. (2021). Corporate social responsibility in agribusiness: climate-related empirical findings from Hungary. *Environment, Development and Sustainability*, no. 23, pp. 5674–5694. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00838-3>

3. Lin, J., Zheng, Q., Benitez, J. (2024). Impact of digital orientation and corporate social responsibility activities on the alliance relationship stability in contract farming. *Information & Management*, no. 61(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>

4. Dutta, N., Kaur, A. (2023). Enabling socially responsible operations: A decision-making model for a firm contracting with decision-biased smallholders. *Annals of Operations Research*, no. 320, pp. 509–533. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04899-7>

5. De Olde, E. M., Valentinov, V. (2019). The Moral Complexity of Agriculture: A Challenge for Corporate Social Responsibility. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, no. 32, pp. 413–430. <https://doi.org/10.1007/s10806-019-09782-3>

6. Robayo-Avenidaño, A., Prato-García, D. (2024). The value of corporate social responsibility practices in a world more concerned about sustainability: A literature review. *Revista UIS Ingenierías*, no. 23(2), pp. 71–90. <https://doi.org/10.18273/revuin.v23n2-2024005>

7. Lopaschuk, V., Ravliuk, A., Prysiazniuk, O. (2024). Modern concepts of social responsibility as the basis of business functioning in global challenges. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, no. 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-02> [in Ukrainian].

8. Baliun, O., Belimenko, A. (2019). The evolution of corporate social responsibility tools. *Technology and Technique of Typography*, no. 3(65), pp. 80–89. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(65\).2019.202001](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(65).2019.202001) [in Ukrainian].

9. Nikolaychuk O. A., Pryimak N. S. (2023). Social responsibility of ukrainian business: current state and development prospects. *Trade and Market of Ukraine*, no. 1(51). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-28-37> [in Ukrainian].
10. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shulyar, N., Chernyshov, O. (2023). Social responsibility of business in times of war. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 6(53), pp. 405–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187> [in Ukrainian].
11. Drubchuk, T., Koval O. (2018). The role of social responsibility of agribusiness in providing the sustainable development of rural territories. *Economy and Society*, no. 18, pp. 395–401. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-55> [in Ukrainian].
12. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 66-p of January 24, 2020 “On approval of the concept for implementation of the state policy in the field of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030” Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. Kachula C. B., Radchyshyn T. П. (2024). Organizational and Financial Mechanism of Agribusiness Social Responsibility Management and Factors Influencing its Effectiveness. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-10> [in Ukrainian].
14. Kulyk, S., Sava, A., Dovhan, O. (2015). Assessment of the state and prospects of development of social responsibility of agricultural business. *Sustainable Development of Economy*, no. 4(29), pp. 195–204. [in Ukrainian].
15. Buryak, R., Ovadenko V. (2021). Corporate social responsibility of Ukrainian agricultural enterprises. *Geopolitics of Ukraine: history and modern times*, no. 1(26), pp. 150–161. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1\(26\).150-161](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1(26).150-161) [in Ukrainian].
16. Zinchuk, T., Levkivskyi, Ye. (2019). Corporate social responsibility of vertically integrated entities as a condition of sustainable development. *Ekonomika APK*, no. 26(1), pp. 39–49. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901039> [in Ukrainian].
17. Zamkova, I., Dubinina, M., Luhova, O., Syrtseva, S., Cheban, Y., Kuchmiiova, T. (2024). Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law. *Research for rural development*, no. 39, pp. 220–226. <https://doi.org/10.22616/RRD.30.2024.034>

Annotation

Grabovetskyi V. O.

Mechanisms for developing social responsibility of agribusiness entities

Modern challenges of global development are driving the growing importance of social responsibility in the agricultural sector. Agribusiness, as a key driver of the economy, plays an important role in shaping a balanced interaction between economic interests, social needs, and environmental sustainability. The relevance of the research lies in the need to create effective mechanisms for implementing social responsibility, which will contribute to the modernization of the agricultural sector and ensure the harmonious development of rural communities. The implementation of such

approaches is a strategic prerequisite for the long-term stability of the agricultural economy.

The purpose of the research lies in developing comprehensive system of mechanisms for developing social responsibility of agribusiness entities while taking into account industry specifics and challenges of sustainable development. Tasks: to analyze existing approaches to social responsibility mechanisms; to formulate the author's definition of mechanisms; to structure the system of mechanisms according to the functional principle; to develop a model of interaction of mechanisms.

The methodological basis of the study was a systems approach. Theoretical analysis of scientific sources, structural-functional analysis to classify mechanisms for the development of social responsibility, and systems modeling to develop a model of their interaction were used.

Research results. The author's definition of mechanisms for the development of social responsibility is proposed as a complex system of interconnected tools, processes and strategies that ensure the integration of socially significant practices into the activities of agricultural enterprises. A system of mechanisms has been structured with six areas being distinguished: organizational and financial, motivational, institutional, information and communication, educational and personnel, and partnership. Implementation tools and target benchmarks are specified for each mechanism. A model of interaction of mechanisms has been developed, which demonstrates direct, feedback, and indirect influence. The model reflects the influence of external factors (state policy, international standards, stakeholder expectations) on the functioning of the system. Four types of synergistic effects have been identified: resource, competence, time synergy, and multiplier effect.

Conclusions. The study identified the need in a systems approach for implementation of corporate social responsibility practices in the agricultural sector. The suggested concept allows to overcome the fragmentation of existing approaches and provide integration of socially significant practices into the activities of agricultural enterprises. The experience of Ukrainian agroholdings confirms the effectiveness of the integrated use of mechanisms, when their synergistic interaction provides higher results. The adaptability of the system of mechanisms to external challenges is important.

Key words: social responsibility, agribusiness, mechanisms for developing social responsibility, systems approach, synergistic effect, sustainable development.

ГЛОБАЛЬНА ДЕМОГРАФІЧНА ПРОБЛЕМА: СУТЬ ТА СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ

Р. П. МУДРАК, доктор економічних наук
Уманський національний університет

Досліджено кількісні параметри глобальної демографічної проблеми. Встановлено, що найвищий приріст населення спостерігається в географічних регіонах світу із найбільшим населенням. Однією із ключових проблем таких територій є надмірна пропозиція некваліфікованої робочої сили, що зумовлює низький рівень реальної заробітної плати, дефіцит засобів до існування та хронічну бідність. Стверджується, що для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити розвиток промислового виробництва, розширити зовнішні ринки збуту для сільськогосподарської продукції та залучати кошти міжнародних донорів для будівництва інфраструктурних проектів.

Ключові слова: глобальна економіка, перенаселення, низькі доходи, промисловість, сільське господарство, фритредерство, взаємозалежність, міжнародні донори, інфраструктурні проекти

Постановка проблеми. Однією із найбільш актуальних проблем глобальної економіки є перенаселення. Або як її частіше називають – глобальна демографічна проблема. Її суть полягає у різкому зростанні кількості населення планети, що розпочалося в середині ХХ століття. Таке зростання забезпечується переважно географічними територіями, де проживає бідна частина людства. Тому похідними проблемами перенаселення стало: збільшення дефіциту продовольства та води, і, відповідно, тих, хто потерпає від хронічного голоду й антисанітарії; поганий стан здоров'я матерів і дітей; поширення хвороб (малярія, поліомієліт, СНІД, птишиний грип, лихоманка Ебола, COVID-19 і т.д.); збільшення дефіциту безпечних джерел енергії; виснаження ресурсів навколишнього природного середовища, зростання темпів і масштабу його забруднення; збільшення пропозиції некваліфікованої робочої сили та перетворення бідності на хронічну проблему; погіршення криміногенної ситуації – зростання масштабів трудового рабства, важкої і небезпечної дитячої праці, торгівлі людьми, наркоторгівлі, насильства та інших важких кримінальних злочинів тощо. Окремо необхідно відмітити проблему тероризму, яка в багатьох випадках своєю головною причиною має несправедливий розподіл світового багатства – природні, людські, матеріальні ресурси бідних країн визискуються багатими шляхом політичного тиску, нав'язування невігідних торговельних, інвестиційних, технологічних та інших умов господарської співпраці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Враховуючи причини та далекойдучі наслідки глобальної демографічної проблеми, вона є актуальною темою наукових досліджень закордонних та вітчизняних вчених. Серед робіт на

дану тематику привертають до себе увагу дослідження Блума Д. Е. та Луки Д. Л. [1], Фратчак Є. [2], Гудхарта Ч. і Прадхана М. [3], Владєва І. та Владєвої Р. [4], Голдстоуна Д.А. та Мея Д. Ф. [5], Біша Д. Д. [6], Іващенко М. В., Киселюк В. А. та Киселюк Ю. Є. [7], Вишневського Д. [8], Хаєцької О. П. [9] та ін. Не зважаючи на глибоке наукове опрацювання глобальної демографічної проблеми, вона далека від розв'язання. Про це свідчить загострення більшості соціальних, економічних та екологічних проблем, що її супроводжують. Що вимагає подальших наукових пошуків у даному напрямі.

Методика досліджень. Теоретичною основою дослідження є економічна теорія, праці закордонних та вітчизняних дослідників глобальної демографічної проблеми. Методичною основою є системний підхід до вивчення соціально-економічних явищ і процесів. В процесі дослідження використовувалися методи: наукової абстракції, аналізу і синтезу, порівняння, рядів динаміки, середніх величин і т.д.

Результати досліджень. Глобальна демографічна проблема або, простіше, перенаселення, кожного разу, коли на неї звертають увагу не лише науковці, але й широкий загал, зумовлює відродження мальтузіанських страхів – переконаності у тому, що кількість населення зростає швидше (в геометричній прогресії), ніж виробництво продовольчих ресурсів (в арифметичній прогресії) [10]. Як показує історичний досвід, дана концепція не знайшла свого практичного підтвердження. Принаймні як в рамках європейського цивілізаційного простору, так і в глобальному масштабі в цілому (табл. 1).

Табл. 1. Середньорічні (за період) абсолютні та відносні світові показники зміни чисельності населення та ВВП на душу населення*

Період, років	Кількість населення, млрд. осіб	ВВП на душу населення, дол. США (в цінах 2015р.)	Кількість населення, % до попереднього року	ВВП на душу населення, % до попереднього року
1960–1967	3,2	4098,2	101,7	102,7
1968–1975	3,8	5146,6	102,0	102,2
1976–1983	4,4	5858,6	101,8	101,2
1984–1991	5,1	6503,3	101,8	101,6
1992–1999	5,8	7152,3	101,5	101,5
2000–2007	6,5	8368,6	101,3	102,3
2008–2015	7,1	9557,4	101,2	101,3
2016–2023	7,8	10891,5	101,0	101,7
Базисний індекс	—	—	2,7	3,2
Середньорічний темп зростання, %	—	—	101,6	101,8

*Примітка. * – розраховано автором за даними [11]*

Так, за останніх 64 роки (1960–2023рр.) чисельність населення планети зросла у 2,7 рази, а середньодушовий розмір ВВП – у 3,2 рази. Середньорічний

темپ приросту глобальних доходів випереджав середньорічний темп приросту населення на 0,2 п. п. Слід також звернути увагу на те, що починаючи з другої половини 70-их років XX ст., середньорічний темп зростання чисельності населення планети був сталим аж до початку 90-их років XX ст., а потім почав знижуватися. І якщо тенденція зміни розміру подушового доходу в глобальному масштабі є нестійкою ($r = 0,248$) (рис. 1), то тенденція скорочення темпу зростання чисельності населення планети навпаки демонструє високу стійкість ($r = 0,761$) (рис. 2).

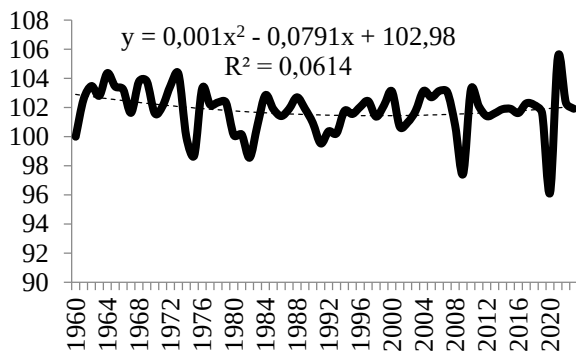


Рис. 1. Тенденція зміни розміру подушового доходу в глобальному масштабі, у % до попереднього року*

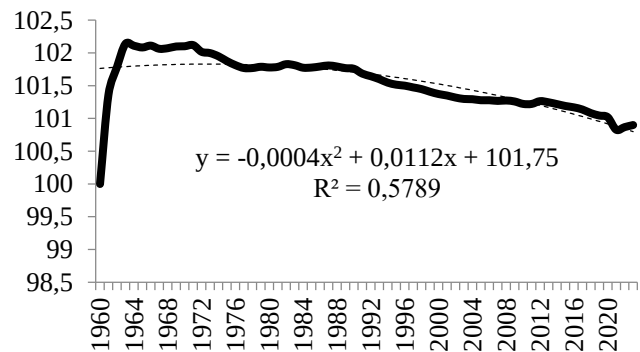


Рис. 2. Тенденція зміни чисельності населення планети, у % до попереднього року*

*Примітка. * – побудовано автором за даними [11]*

Однак, приводи для стурбованості все ж таки є. І їхня головна причина – суттєві відмінності в демографічних та виробничих тенденціях на різних географічних територіях.

Як показують дослідження, для географічних територій з найвищими темпами приросту населення притаманні незадовільні тенденції у зміні абсолютних та відносних показників обсягів виробництва (табл. 2). Іншими словами, найвищі темпи приросту населення спостерігаються у найбільш бідніших регіонах світу. Важливо зауважити, що попри позитивні зміни у чисельності населення найбагатших країн глобальної Півночі (США, Канада, ЄС), такий приріст забезпечується за рахунок іммігрантів [12–16]. Найбільші хвилі міграції в дані регіони пов'язані із вимушеним виїздом біженців із зон військових конфліктів – в ЄС у 2015–2016 рр. й 2021 р. із Сирії та Афганістану; в ЄС, США і Канаду у 2022–2024 рр. із України. І якщо для Сирії та Афганістану в силу додатного природного приросту населення, окрім гуманітарного аспекту, еміграція громадян не спричиняє економічних проблем, то в Україні швидкими темпами розвивається демографічна криза – стрімка депопуляція внаслідок від'ємного природного приросту та вимушеної еміграції.

З демографічної точки зору, найбільшою проблемою бідних густонаселених країн світу є надмірна пропозиція некваліфікованої робочої сили, що зумовлює низький рівень реальної заробітної плати, дефіцит засобів до існування та хронічну бідність.

Табл. 2. Середньорічні (за період) абсолютні та відносні показники зміни чисельності населення та ВВП на душу населення в головних географічних регіонах світу*

Період, років	Східна, південна, центральна і західна Африка	Субсахарна Африка	Близький Схід і Північна Африка	Південно-Східна Азія і Тихоокеанський регіон	Латинська Америка і Карибський	Північна Америка	Європейський Союз
Чисельність населення, млрд. осіб							
1960–1967	0,25	0,25	0,11	1,72	0,24	0,21	0,37
1968–1975	0,31	0,31	0,14	2,07	0,30	0,23	0,39
1976–1983	0,39	0,39	0,18	2,44	0,36	0,25	0,41
1984–1991	0,49	0,49	0,24	2,83	0,42	0,27	0,42
1992–1999	0,61	0,61	0,29	3,24	0,49	0,30	0,43
2000–2007	0,75	0,75	0,35	3,62	0,54	0,32	0,43
2008–2015	0,93	0,93	0,41	3,95	0,60	0,35	0,44
2016–2023	1,16	1,16	0,48	4,24	0,64	0,37	0,45
Базисний індекс	5,5	5,5	4,9	2,7	3,0	1,9	1,3
Середньорічний темп зростання, %	102,8	102,8	102,6	101,6	101,8	101,0	100,4
ВВП на душу населення, дол. США (у цінах 2015р.)							
1960–1967	1200	1202	2615	1362	3617	20951	10058
1968–1975	1400	1396	4731	1996	4715	26027	14024
1976–1983	1447	1438	5909	2509	5906	30333	17207
1984–1991	1260	1266	4746	3355	6009	36381	20153
1992–1999	1169	1169	5138	4414	6455	41802	23377
2000–2007	1307	1300	6020	5778	7161	49903	27907
2008–2015	1580	1555	7028	8292	8458	53004	29821
2016–2023	1617	1584	7407	11221	8728	59574	32902
Базисний індекс	1,4	1,4	3,5	11,0	2,7	3,4	4,0
Середньорічний темп зростання, %	100,6	100,5	102,0	103,9	101,6	102,0	102,2

Примітка. * – розраховано автором за даними [11]

Для з'ясування причин суттєвих відмінностей у темпах динаміки чисельності населення, обсягів виробництва та способів подолання існуючих розривів між багатими і бідними країнами, на нашу думку доцільно звернутися до досвіду двох країн, на території яких в 2023 р. проживало 35,3 % населення усієї планети – Індії та Китаю. Варто зауважити, що, починаючи з 2022 р., Індія обійшла Китай за чисельністю населення. Очевидно в Китаї далися взнаки два чинники скорочення народжуваності: 1) соціальна політика китайського уряду

«одна сім'я – одна дитина» (1970–2015 рр.), яка трансформувалася в політику «дві дитини на сім'ю» (2015–2021 рр.). З 2021 р. і до нині діє дозвіл мати до трьох дітей; 2) суттєве зростання рівня життя населення, яке зумовлює феномен, що отримав у західній культурі назву «чайлдфрі».

В 60-их роках ХХ ст. і Китай, і Індія були приблизно однаково бідні. Наприклад, в 1960 р. розмір ВВП на душу населення в Китаї становив 238,2, в Індії – 312,8 дол. США. Для порівняння, наприклад, у США в 1960 р. цей показник становив 18991,5, у Німеччині – 12600,3, в Японії – 6388,8 дол. США [11]. Однак, починаючи з 80-их років ХХ ст. розмір даного показника в Китаї пішов стрімко вгору, залишивши далеко позаду Індію – за період з 1960 по 2023 рр. розмір ВВП на душу населення в Китаї зріс у 51,1 рази, в Індії – лише в 7,1 рази. Паралельно з цим, темпи зростання чисельності китайського населення уповільнювалися, а індійського зростали (табл. 3).

Табл. 3. Середньорічні (за період) абсолютні та відносні показники зміни чисельності населення та ВВП на душу населення в Індії та Китаї*

Період, років	Індія	Китай	Індія	Китай
	Чисельність населення, млрд. осіб		ВВП на душу населення, дол. США (у цінах 2015 р.)	
1960–1967	0,47	0,70	326,9	208,8
1968–1975	0,57	0,85	361,7	288,2
1976–1983	0,68	0,98	400,9	417,8
1984–1991	0,82	1,09	489,3	799,0
1992–1999	0,97	1,21	635,2	1579,2
2000–2007	1,13	1,29	886,0	3060,1
2008–2015	1,27	1,35	1319,9	6354,7
2016–2023	1,39	1,41	1924,6	10332,1
Базисний індекс	3,3	2,1	7,1	51,1
Середньорічний темп зростання, %	101,9	101,2	103,2	106,4

Примітка. * – розраховано автором за даними [11]

Головною причиною стрімкого зростання доходів у Китаї став безкомпромісний курс національного уряду на розвиток промислового виробництва та масштабних інфраструктурних проектів (табл. 4).

Табл. 4. Промислове виробництво (включаючи будівництво) в Китаї та Індії, додана вартість, % до попереднього року

Країна	Середньорічне зростання за період років, %								Базисний індекс
	1960–1967	1968–1975	1976–1983	1984–1991	1992–1999	2000–2007	2008–2015	2016–2022	
Китай	98,4	113,0	110,2	112,1	112,5	111,6	108,6	105,0	214,4
Індія	105,7	103,9	104,7	105,6	106,4	107,6	106,4	104,6	31,7

Примітка. * – розраховано автором за даними [11]

Індустріалізація та розвиток інфраструктури запускають цілий ряд взаємопов'язаних позитивних ефектів:

- обробна промисловість, на відміну від сільського господарства, володіє ефектом зростаючої віддачі [17, с. 141];

- формування замкнутих технологічних ланцюгів, що акумулює додану вартість всередині країни та покращує умови торгівлі;

- розвиток сучасної транспортно-логістичної системи;

- розвиток національної освіти і науки;

- суттєве зростання зайнятості та доходів населення;

- збільшення іноземних інвестицій;

- збільшення податкових надходжень до державного бюджету;

- інтенсивний розвиток соціальної інфраструктури тощо.

Взаємодія промислового виробництва, науки і суміжних видів діяльності зумовлює синергетичний ефект, який втілюється у стрімкому зростанні національного добробуту. Але головне, в контексті теми нашого дослідження, – це суттєве зростання зайнятості. Умови для розвитку чи відродження промислового виробництва (реіндустріалізація) в сучасному світі – набагато гірші, ніж ті, що були в другій половині ХХ ст. Це пов'язано із політикою фритредерства правила, якої є обов'язковими для учасників міжнародного клубу СОТ.

Не секрет, що розвиток молоді неконкурентоспроможної галузі промислового виробництва на початкових етапах потребує багатосторонньої державної підтримки: бюджетні субсидії, пільгове кредитування, а головне – захист від зовнішньої конкуренції за допомогою захисних імпорتنих мит. Усе це успішно використовувалося в другій половині ХХ ст. нині високорозвинутими країнами, що дозволило їм сформувати потужні наукоємні індустріальні сектори національного виробництва. Як тільки процес індустріалізації розвинутих країн Глобальної півночі був завершений на початку 90-их років ХХ ст., розпочався завершальний етап економічної глобалізації – формування універсальних правил вільної торгівлі та їх обов'язкове виконання усіма членами СОТ. Країни, які на момент набуття членства у цій організації або ще не створили власного конкурентоспроможного промислового виробництва (бідні країни Глобального півдня, за виключенням Мексики, Китаю, Тайваню, Південної Кореї та ін. так званих «молодих азійських тигрів» тощо), або ж втратили його у результаті деіндустріалізації (Україна, Чилі, Монголія і т.д.), добровільно відмовилися від більшості інструментів стимулювання розвитку власного індустріального сектору економіки, застосування яких заборонено правилами СОТ (експортні субсидії, імпорتنі квоти, захисні імпорتنі тарифи, необмежені бюджетні дотації тощо).

Крім універсальних правил фритредерства в рамках СОТ, другим фактором, який для бідних країн суттєво ускладнює створення власного промислового виробництва, є безпрецедентний рівень економічної взаємозалежності сучасних країн. Як показує новітній досвід, така взаємозалежність настільки висока, що односторонні спроби будь якої країни, всупереч правилам СОТ, запровадити захисні заходи для власної економіки, фактично оголосивши торгівельну війну,

обертаються економічними, соціальним, іміджевими та іншими збитками для такої країни. Яскравий приклад – зовнішня частина політики адміністрації Дональда Трампа, що отримала назву MAGA («Make America Great Again»), стартувавши одразу після інавгурації 47 Президента США в січні 2025 р.

Однією із передвиборних обіцянок Трампа Д. було відродження американської промисловості. У це важко повірити, але в США, які вважаються однією із найбільш індустріалізованих економік, промислове виробництво знаходиться в стані стагнації (рис. 3).

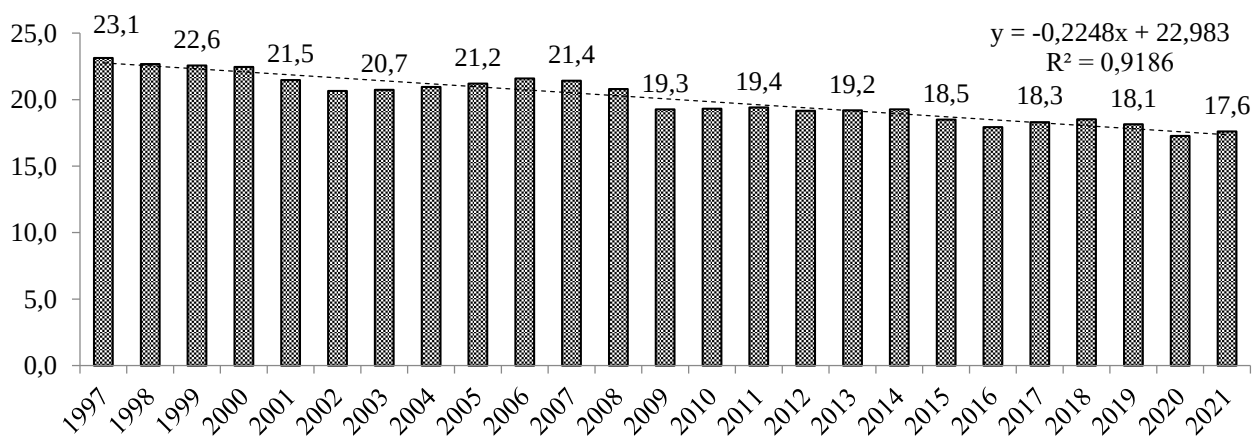


Рис. 3. Промислове виробництво (включаючи будівництво) США, валова додана вартість, % до ВВП*

*Примітка. * – розраховано автором за даними [11]*

Для виконання цієї передвиборчої обіцянки, адміністрація Трампа Д. зробила кілька незграбних та, як з'ясувалося, руйнівних для американської економіки кроків – розпочала торгівельні війни з Канадою, Мексикою, Європейським Союзом та Китаєм, суттєво підвищивши імпорتنі тарифи на товари з цих країн. Відповідь не забарилася. Американська нафтопереробні заводи, які переробляли канадську нафту, залишилися без сировини; канадська провінція Онтаріо підвищила ціни на електроенергію для трьох американських штатів, куди її експортує, на 25 %; на споживчому ринку почали стрімко зростати роздрібні ціни, а деякі звичні товари зникли з полиць магазинів; американський фондовий ринок втратив близько 6,6 трильйонів доларів за два дні, що стало найбільшим дводенним обвалом в історії; Китай та Японія одночасно продали американських боргових паперів на суму майже 40 млрд. дол. США [18, 19], що посилює девальваційний тиск на американську валюту і т.д. Це далеко неповний перелік усіх збитків, яких зазнала і ще зазнає економіка США від безрозсудної політики їх нинішньої адміністрації. До усього цього треба ще додати той факт, що жодна з країн, проти яких адміністрація Трампа розпочала торгівельну війну, зважаючи на політичний та економічний авторитет США, поки що не подала до арбітражного суду СОТ. Тому можна лише уявити, яким би був міжнародний тиск на бідну чи таку, що розвивається країну, яка б наважилася вдатися до аналогічних дій з метою створення сприятливих умов для розвитку своєї молодій промисловості.

Що ж залишається в арсеналі бідних густонаселених країн, які спрямовують свої зусилля на забезпечення зайнятості зростаючої кількості робочої сили? Безумовно, попри існуючі перешкоди, необхідно робити усе можливе для розвитку власної промисловості. Навіть в рамках СОТ існують, хоч і складні в організаційному та юридичному плані, процедури введення захисних заходів у торгівлі – так звані обмеження імпорту за надзвичайних обставин.

Відповідно до норм ГАТТ будь яка країна, яка є її договірною стороною може за певних обставин застосовувати захисні заходи, які б дозволили національним виробникам підготуватися до конкуренції із зростаючим імпортом (ГАТТ, Стаття XIX:1). Іншими словами, захисні заходи можуть тимчасово вводитися, якщо буде встановлено, що певний товар імпортується в зростаючих обсягах і за таких умов, що заподіюється значна шкода або створюється загроза її заподіяння національним виробникам [20, с. 387].

Ще одним напрямом докладання регулятивних зусиль є розширення доступу сільськогосподарської продукції бідних країн до ринків високорозвинутих країн. Не секрет, що панівним видом господарської діяльності бідних густонаселених країн є сільське господарство (табл. 5).

Табл. 5. Середньорічні (за період) показники зайнятості в сільському господарстві та виробництва доданої вартості в сільському, лісовому та рибному господарстві в групах країн за рівнем доходу

Група країн за рівнем доходу	Період, років		
	1991–2001	2002–2012	2013–2023
Зайнятість в сільському господарстві, % до загальної зайнятості			
Високий дохід	7,1	4,9	3,6
Середній дохід	49,6	41,1	31,1
Низький дохід	70,0	65,9	59,1
Виробництво доданої вартості в сільському, лісовому та рибному господарстві, % до ВВП			
Високий дохід	1,9	1,5	1,4
Середній дохід	13,2	10,1	9,1
Низький дохід	33,3	26,1	26,3

Примітка. * – розраховано автором за даними [11]

Не зважаючи на скорочення впродовж останніх 30 років, частка зайнятих в сільському господарстві бідних країн залишається дуже високою – 57,8 % в 2023 р. Це у 16 разів більше, ніж у багатих країнах. Зрозуміло, що і внесок сільського господарства у формування національного доходу буде також високим – майже 25 % у 2023 р. Глобальна торгівля сільськогосподарською продукцією в рамках СОТ потребує суттєвої лібералізації в бік розширення доступу товарів бідних країн до ринків багатих країн.

Ще одним інструментом збільшення зайнятості в бідних густонаселених країнах світу є фінансування міжнародними донорами будівництва масштабних інфраструктурних проектів – автомобільних доріг міжнародного значення та

залізниці, морських портів, каналів тощо. Наприклад, Резнікова Н. В., Панченко В. Г. та Іващенко О. А. в даному контексті слушно вказують на те, що в 2014 р. був створений Центр глобальної інфраструктури Global Infrastructure Hub (GIH) для підтримки цілей G20 щодо підвищення якості та кількості інфраструктури в усьому світі. У роботу GIH залучені уряди (як країн G20, так і країн, що не входять в G20), приватний сектор, багатосторонні банки розвитку (ББР), міжнародні організації (МО) та інші зацікавлені сторони. Сприятливе середовище для інвестицій в інфраструктуру країни є одним з основних чинників прийняття інвестиційних рішень. Під «сприятливим середовищем» мається на увазі широкий набір структур, інститутів і практики для розробки і реалізації життєздатних і високоякісних інфраструктурних проєктів [21]. Отже, важливим домашнім завданням країн, що розраховують на отримання фінансування під будівництво міжнародних інфраструктурних проєктів, є прикладання урядових та приватних зусиль до створення такого «сприятливого середовища».

Наразі це надзвичайно перспективний напрям вирішення багатьох соціальних та економічних проблем бідних густонаселених країн, насамперед у сфері зайнятості. Адже лідери країн Великої сімки (G7) на триденному саміті в Баварії (26–28 червня 2022 р. – авт.) повідомили про запуск п'ятирічної інвестиційної програми на загальну суму в 600 мільярдів доларів для країн, що розвиваються, щоб протистояти зростанню впливу Китаю. Про це йдеться у повідомленні Білого дому США, опублікованому у неділю, 26 червня. Програма під назвою «Партнерство задля глобальної інфраструктури та інвестицій», за задумом лідерів країн G7, має бути реалізовано до 2027 року. Її мета – створити «високоякісну та сталу інфраструктуру» у бідних країнах [22].

Формування промислового виробництва, розширення зовнішніх ринків збуту сільськогосподарської продукції, залучення коштів міжнародних донорів для будівництва інфраструктурних проєктів – це не повний перелік заходів, спрямованих на полегшення тягара перенаселення бідних країн. Однак, це головні драйвери довгострокового та надійного збільшення зайнятості.

Висновки. 1. За період 1960–2023 рр. чисельність населення планети зростає у 2,7 рази, а середньодушовий розмір ВВП – у 3,2 рази. Тому проблема перенаселення хоч і існує, проте має виражений регіональний характер – найвищі темпи приросту населення спостерігаються на окремих географічних територіях для яких притаманні незадовільні тенденції у зміні абсолютних та відносних показників обсягів виробництва. Це країни Африки, Близького Сходу, Південно-Східної Азії, Латинської Америки і Карибського басейну. Наразі їх називають країнами Глобального півдня.

2. З демографічної точки зору, найбільшою проблемою бідних країн Глобального півдня є надмірна пропозиція некваліфікованої робочої сили, що зумовлює низький рівень реальної заробітної плати, дефіцит засобів до існування та хронічну бідність.

3. Головною економічною причиною бідності країн Глобального півдня є відсутній або недостатній рівень розвитку промислового виробництва, спеціалізація на виробництві сільськогосподарської продукції.

4. Індустріалізації бідних та тих, що розвиваються країн перешкоджають два чинники: 1) універсальні правила вільної торгівлі, що забороняють використання ефективних інструментів захисту молодих неконкурентоспроможних галузей промислового виробництва; 2) безпрецедентний рівень взаємозалежності економік країн.

5. Для того, щоб допомогти бідним країнам Глобального півдня подолати наслідки проблеми перенаселення необхідно: 1) сприяти їм у використанні Статті XIX:1, ГАТТ, що дозволяє застосовувати захисні заходи для розвитку промисловості; 2) розширити доступ їх сільськогосподарській продукції до ринків розвинутих країн; 3) залучати кошти міжнародних донорів для будівництва інфраструктурних проектів на території таких країн.

Література:

1. Bloom D.E., Luca D.L. The Global Demography of Aging: Facts, Explanations, Future. *Discussion Paper of the Institute for the Study of Labor in Bonn*. 2016. № 10163. URL: <https://docs.iza.org/dp10163.pdf>
2. Fratzczak E. The Demographic Crisis and Global Migration – Selected Issues. *Papers on Global Change IGBP*. 2016. Issue 23(1). DOI:10.1515/igbp-2016-0006
3. Goodhart Ch., Pradhan M. Demographics will reverse three multi-decade global trends. *Bank for International Settlements Working Papers*. 2017. № 656. URL: <https://www.bis.org/publ/work656.pdf>
4. Vladev I., Vladeva R. The Demographic Problem - one of the Main Problems of Contemporary. *Acta Scientifica Naturalis*. 2020. № 7(2). P. 158–171. DOI:10.2478/asn-2020-0027
5. Goldstone J. A., May J. F. How 21st Century Population Issues and Policies Differ from Those of the 20th Century. *World*. 2023. № 4. P. 467–476. <https://doi.org/10.3390/world4030029>
6. Bish J. J. Overpopulation: Cause and Effect. *Population Media Center*. 22.04.2024. URL: <https://www.populationmedia.org/the-latest/overpopulation-cause-and-effect>
7. Іващенко М. В., Киселюк В. А., Киселюк Ю. Є. Глобальні проблеми людства та їх прояв в Україні. *Економічні студії*. 2018. № 1(19). С. 20–24.
8. Вишневецький Д. Територіально-просторова організація: світовий досвід та тренди. *Містобудування та територіальне планування*. 2021. № 77. С. 73–86. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2021.77.73-86>
9. Хаєцька О. П. Проблеми та перспективи глобалізації, глобальні проблеми людства. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 316–322. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-55>
10. Encyclopaedia Britannica. Malthusianism. URL: <https://www.britannica.com/money/Malthusianism>
11. World Bank. Indicators. URL: <https://data.worldbank.org/indicator>
12. Приплив іммігрантів підштовхнув ріст населення США. Голос Америки. 23.12.2022. Режим доступу: <https://www.holosameryky.com/a/migratsija-naselennja/6889309.html>

13. У Канаді найвищий приріст населення з 1957 року. Новини про імміграцію до Канади. 29.12.2022. Режим доступу: <https://newscanadaimmigration.com/uk/2022/12/29/canada-has-the-highest-population-growth-since-1957/>

14. У Німеччині – рекордна чисельність населення за рахунок міграції. Європейська правда. 19.01.2023. Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/01/19/7154505/>

15. Гудзеляк І. Демографічний розвиток країн Північної Європи: актуальні тренди для українського досвіду. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, серія «Геологія. Географія. Екологія»*. 2024. Вип. 61. С. 166–179. <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2024-61-14>

16. Озтурк І. Бельгія стрімко старіє: демографи розповіли, як виправити ситуацію. *Главком*. 16.02. 2024. Режим доступу: <https://glavcom.ua/world/observe/belhija-strimko-starije-demohrafi-rozpovili-jak-vipraviti-situatsiju-986199.html>

17. Райнерт Е.С. Як багаті країни стали багатими... і чому бідні країни залишаються бідними; переклад з англ. Яніса Сінайко; за наук. ред. Віктора Галасюка. Київ: Саміт-Книга, 2019. 416 с.

18. Китай скорочує обсяги казначейських облігацій США на тлі ескалації торговельної війни. *Bitcoin news*. 18.05.2025. Режим доступу: <https://news.bitcoin.com/uk/kytaj-skorochoye-obsyahy-kaznachejskyh-obligatsij-ssha-na-tli-eskalatsiyi-torgovelnoyi-vijny/>

19. Крижний А. Японці влаштували найбільший за 20 років розпродаж облігацій на тлі мит Трампа. *Економічна правда*. 22.04.2025. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/finances/yaponci-vlashtuvali-rozprodazh-inozemnih-obligacij-na-tli-mit-trampa-805751/>

20. Осика С. Г., Пятницький В. Т. Світова організація торгівлі. 3-є вид., перероб. та доп. Київ: «К.І.С.», 2005. 514 с.

21. Резнікова Н. В., Панченко В. Г., Іващенко О. А. Інфраструктурні проєкти в центрі глобального суперництва КНР і США: інституційні важелі вирішення проблем сталого економічного розвитку. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4(44). С. 55–70. DOI 10.31558/2307-2318.2021.4.6

22. Сааков В., Сотников Д. G7 планує інвестувати \$600 млрд. у країни, що розвиваються. *DW*. 27.06.2022. Режим доступу: <https://www.dw.com/uk/g7-planuie-masshtabni-investytsii-v-infrastrukturu-krain-shcho-rozvyvaiutsia/a-62271988>

References:

1. Bloom, D. E. Luca, D. L. (2016). The Global Demography of Aging: Facts, Explanations, Future. *Discussion Paper of the Institute for the Study of Labor in Bonn*, 1016. <https://docs.iza.org/dp10163.pdf>

2. Fratzak, E. (2016). The Demographic Crisis and Global Migration – Selected Issues. *Papers on Global Change IGBP*, no. 23(1). DOI:10.1515/igbp-2016-0006

3. Goodhart, Ch., Pradhan, M. (2017). Demographics will reverse three multi-decade global trends. *Bank for International Settlements Working Papers*, no. 656. <https://www.bis.org/publ/work656.pdf>
4. Vladev, I., Vladev, R. (2020). The Demographic Problem - one of the Main Problems of Contemporary. *Acta Scientifica Naturalis*, no. 7(2), pp. 158–171. DOI:10.2478/asn-2020-0027
5. Goldstone, J. A., May, J. F. (2023). How 21st Century Population Issues and Policies Differ from Those of the 20th Century. *World*, no. 4, pp. 467–476. <https://doi.org/10.3390/world4030029>
6. Bish, J. J. (2024). Overpopulation: Cause and Effect. *Population Media Center*. April 22. URL: <https://www.populationmedia.org/the-latest/overpopulation-cause-and-effect>
7. Ivashchenko, M. V., Kiseljuk, V. A., Kiseljuk, J. E. (2018). Global problems of humanity and their places in Ukraine. *Economics studies*, no. 1(19), pp. 20–24. [in Ukrainian].
8. Vishnevsky, D. (2021). Territorial and spatial organization: world experience and trends. *Urban Development and Spatial Planning*, no. 77, pp. 73–86. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2021.77.73-86> [in Ukrainian].
9. Khaietska, O. (2024). Problems and prospects of globalization, global problems of humanity. *Economic space*, no. 189, pp. 316–322. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-55> [in Ukrainian].
10. Encyclopaedia Britannica. *Malthusianism*. URL: <https://www.britannica.com/money/Malthusianism>
11. World Bank. *Indicators*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator>
12. Holos Ameryky (2022). The influx of immigrants has spurred the growth of the US population. *December 23*. URL: <https://www.holosameryky.com/a/migratsija-naselennja/6889309.html> [in Ukrainian].
13. News Canada immigration (2022). Canada has the highest population growth since 1957. *December 29*. URL: <https://newscanadaimmigration.com/uk/2022/12/29/canada-has-the-highest-population-growth-since-1957/> [in Ukrainian].
14. European Pravda (2023). Germany has a record population due to migration. *January 19*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/01/19/7154505/> [in Ukrainian].
15. Hudzelyak, I. (2024). Demographic development of the countries of Northern Europe: current trends for the Ukrainian experience. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University, series «Geology. Geography. Ecology»*, no. 61, pp. 166–177.
16. Encyclopaedia Britannica. *Malthusianism*. URL: <https://www.britannica.com/money/Malthusianism>
17. World Bank. *Indicators*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator>
18. Приплив іммігрантів підштовхнув ріст населення США. *Голос Америки*. 23.12.2022. Режим доступу: <https://www.holosameryky.com/a/migratsija-naselennja/6889309.html>
19. У Канаді найвищий приріст населення з 1957 року. *Новини про імміграцію до Канади*. 29.12.2022. URL: <https://www.holosameryky.com/a/migratsija-naselennja/6889309.html>

<https://newscanadaimmigration.com/uk/2022/12/29/canada-has-the-highest-population-growth-since-1957/>

14. У Німеччині – рекордна чисельність населення за рахунок міграції. *Європейська правда*. 19.01.2023. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/01/19/7154505/>

179. <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2024-61-14> [in Ukrainian].

16. Ozturk, I. (2024). Belgium is aging rapidly: demographers tell how to fix the situation. *Glavcom*, 16 February. URL: <https://glavcom.ua/world/observe/belhija-strimko-starije-demohrafi-rozpovili-jak-vipraviti-situatsiju-986199.html> [in Ukrainian].

17. Reinert, E. S. (2019). *How rich countries got rich... and why poor countries stay poor*. (Y. Sinaiko, Trans). V. Halasiuk (Ed.). Kyiv: Samit-Knyha [in Ukrainian].

18. Bitcoin news (2025). China cuts US Treasuries amid escalating trade war. May 18. URL: <https://news.bitcoin.com/uk/kytaj-skoro chuye-obsyahy-kaznachejskyh-obligatsij-ssha-na-tli-eskalatsiyi-torgovelnoyi-vijnj/> [in Ukrainian].

19. Kryzhnyi, A. (2025). The Japanese staged the largest bond sale in 20 years amid Trump's tariffs. *Ekonomichna Pravda*, April 22. URL: <https://epravda.com.ua/finances/yaponci-vlashtuvali-rozprodazh-inozemnih-obligacij-na-tli-mit-trampa-805751/> [in Ukrainian].

20. Osyka, S., Piatnytskyi, V. (2005). *World Trade Organization* (3 ed.). Kyiv: «K.I.S.». [in Ukrainian].

21. Reznikova, N., Panchenko, V., Ivashchenko, O. (2021). Infrastructure projects at the core of the global rivalry between the China and the United States: institutional levers for solving the problems of sustainable economic development. *Economics and Organization of Management*, no. 4(44), pp. 55–70. DOI 10.31558/2307-2318.2021.4.6 [in Ukrainian].

22. Saakov, V., Sotnykov, D. (2022). G7 plans to invest \$600 billion in developing countries. *DW*, June 27. URL: <https://www.dw.com/uk/g7-planuie-masshtabni-investytsii-v-infrastrukturu-krain-shcho-rozvyvaiutsia/a-62271988> [in Ukrainian].

Annotation

Mudrak R.

Global demographic problem: essence and solutions

Overpopulation is one of the most pressing problems in the global economy. Or, as it is more commonly called, the global demographic problem. Its essence lies in the sharp increase in the world's population that began in the mid-twentieth century. This growth is driven mainly by geographical areas where the poorer part of humanity lives. As a result, the following problems of overpopulation have arisen: increased food and water shortages, and, accordingly, those suffering from chronic hunger and unsanitary conditions; poor health of mothers and children; spread of diseases; increased shortage of safe energy sources; depletion of environmental resources, increased rates and scale of pollution; increased supply of unskilled labor and transformation of poverty into a chronic problem; and worsening of the crime situation.

Between 1960 and 2023, the world's population grew by 2.7 times, and the average per capita GDP by 3.2 times. Therefore, although the problem of overpopulation exists, it has a pronounced regional character: the highest population growth rates are observed in certain geographical areas characterized by unsatisfactory trends in changes in absolute and relative production volumes. These are countries in Africa, the Middle East, Southeast Asia, Latin America and the Caribbean. They are now called the countries of the Global South.

From a demographic point of view, the biggest problem in the poor countries of the Global South is the excessive supply of unskilled labor, which leads to low real wages, livelihood shortages, and chronic poverty. The main economic reason for the poverty of the countries of the Global South is the absence or insufficient development of industrial production and specialization in agricultural production. The industrialization of poor and developing countries is hindered by two factors: 1) universal free trade rules that prohibit the use of effective instruments to protect young, uncompetitive industries; 2) the unprecedented level of interdependencies of economies.

In order to help poor countries in the Global South overcome the consequences of the overpopulation problem, it is necessary to: 1) to assist them in using Article XIX:1 of the GATT, which allows for the application of safeguard measures for industrial development; 2) expand access to markets for their agricultural products in developed countries; 3) attract funds from international donors for the construction of infrastructure projects in such countries.

Key words: *global economy, overpopulation, low income, industry, agriculture, free trade, interdependence, international donors, infrastructure projects*

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Н. Я. ПТЕЛЬ, кандидат економічних наук
І. М. НОВАК, доктор економічних наук
Л. П. АЛЬОШКІНА, кандидат економічних наук
Уманський національний університет

У статті досліджено трансформаційні процеси у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні. Проаналізовано сучасні тенденції зовнішньоторговельних операцій товарами. Обґрунтовано ключові проблеми, що ускладнюють ефективне управління ЗЕД. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління ЗЕД з метою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та забезпечення стійкого економічного розвитку. Розкрито роль державної підтримки, залучення іноземних інвестицій і міжнародної фінансової допомоги як інструментів стабілізації та розвитку ЗЕД у кризових умовах. Обґрунтовано необхідність впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, заснованих на цифровізації, інноваційності, диверсифікації ринків збуту та зміцненні співпраці в рамках європейської інтеграції.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління ЗЕД, нормативно-правове забезпечення, логістика, цифровізація, іноземні інвестиції, міжнародна фінансова підтримка, адаптивні стратегії, диверсифікація ринків, європейська інтеграція.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність є визначальним чинником підтримки національної економіки, що забезпечує надходження валютних ресурсів, збереження робочих місць та інтеграцію країни у світову економічну систему. Проте військова агресія з боку росії зумовила глибокі трансформації в економіці України й ускладнила роботу підприємств через порушення логістичних ланцюгів, ринків збуту і партнерських зв'язків. Тому виникає об'єктивна необхідність пошуку нових інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) в умовах нестабільності, відновлення ділової активності за обмежених ресурсів, диверсифікації експорту й адаптації бізнесу до санкційного режиму. Дослідження даної проблематики має бути спрямоване на ідентифікацію критичних проблем та обґрунтування практичних рекомендацій щодо адаптивного управління ЗЕД в умовах сучасних викликів у контексті забезпечення стійкості й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Євроінтеграційні плани України актуалізують стратегічне значення аналізу і перспектив розвитку ЗЕД для формування ефективної політики управління в умовах воєнного стану,

економічного відновлення та довгострокового зміцнення національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління ЗЕД вітчизняних підприємств тривалий час перебувають у полі зору науковців. Відомо багато напрацювань вчених і практиків щодо теоретичних і прикладних засад менеджменту зовнішньоторговельних операцій. Зокрема, О. Зелінська і Н. Галазюк [1] досліджують процеси трансформації ЗЕД українських підприємств, О. Олійник і В. Ксендзук [2], С. Скрипник, О. Процевят і О. Воронова [3] характеризують особливості регулювання ЗЕД та удосконалення механізмів державної зовнішньоторговельної політики в умовах воєнного стану, С. Кваша, О. Павленко, В.Вакуленко [4] розглядають наукові засади розвитку ЗЕД у контексті міжнародних відносин України, А. Шугалій [5], С. Тульчинська і С. Копійка [6] аналізують сучасні тенденції і проблеми забезпечення ефективного управління ЗЕД українських підприємств в умовах воєнного стану, О. Чорненька [7], А. Нудьга, І. Манаєнко [8] вивчають особливості менеджменту ЗЕД України в умовах цифрової трансформації бізнесу. Цікавими є також дослідження, присвячені тенденціям розвитку міжнародного менеджменту в контексті інтеграції до ринку ЄС [9] та адаптації вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабної війни [10]. Проте значна частина питань, що визначають специфіку трансформації управління ЗЕД українських підприємств в умовах воєнного стану потребують подальших наукових пошуків.

Метою статті є критична оцінка процесів трансформації управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни; аналіз сучасних тенденцій зовнішньої торгівлі; ідентифікація ключових проблем управління ЗЕД та обґрунтування стратегічних напрямів їх вирішення для підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств і забезпечення стійкого економічного розвитку в контексті європейської інтеграції.

Методика досліджень. Теоретико-методологічну основу дослідження становить комплексний підхід до вивчення трансформаційних процесів, що відбуваються у сфері управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної російсько-української війни. У межах дослідження використано загальнонаукові методи: аналіз динаміки і географії зовнішньої торгівлі України проведено методами порівняння і статистичного аналізу; узагальнення основних проблем, що ускладнюють систему управління зовнішньоторговельними операціями вітчизняних підприємств здійснено методом синтезу; для обґрунтування напрямів розвитку системи управління ЗЕД, об'єктивної необхідності впровадження адаптивних стратегій менеджменту ЗЕД та висновків і пропозицій до статті використано абстрактно-логічний метод.

Результати дослідження. Повномасштабна російсько-українська війна призвела до глибоких трансформацій системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств. Ці зміни обумовлені як структурними проблемами, що накопичувалися впродовж тривалого часу, так і безпосередніми наслідками воєнних дій. Адже війна спричинила масштабні руйнування виробничої, логістичної та фінансової інфраструктури, призвела до втрати ринків збуту та

зміщення акцентів в управлінні ЗЕД у бік адаптації до кризових умов. Тому сьогодні ефективне управління вимагає швидкої переорієнтації, гнучкості, нових підходів до менеджменту, адаптації до змін, впровадження інноваційних стратегій, цифровізації та активного використання міжнародних інструментів підтримки експорту [11].

Основою міжнародних економічних відносин України є зовнішня торгівля із 230 країнами світу. Проте, впродовж 2020–2024 рр. обсяги експортних поставок скоротились майже на 7,5 млрд дол. США, або на 15,2 % (із 49,2 млрд дол. у 2020 р. до 41,7 млрд дол. у 2024 р.), тоді як імпорتنі поставки суттєво зросли – на 16,4 млрд дол. США, або на 30 % (із 54,3 млрд дол. у 2020 р. до майже 70,8 млрд дол. у 2024 р.). Експорт товарів з України зменшився із початком військових дій, тоді як імпорт стабільно зростає. Це відбулось через постачання оборонних товарів та палива для Збройних сил України (табл. 1).

Табл. 1. Динаміка зовнішньої торгівлі України товарами, млн дол. США*

Роки	Експорт	Імпорт	Зовнішньоторговельне сальдо
2020	49191,8	54336,1	-5144,3
2021	68072,3	72843,1	-4770,8
2022	44135,6	55295,7	-11160,1
2023	36182,9	63567,0	-27384,1
2024	41733,1	70751,2	-29018,1
2024 до 2020			
+, -	-7458,7	16415,1	-23873,8
у %	84,84	130,21	у 5,6 раза
2025 1 квартал	9952,7	18467,5	-8514,8

*Примітка. * – систематизовано за даними Державної служби статистики України [12]. За 2020–2022 рр. дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя і тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. За 2023–2025 рр. дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій і частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії*

У 2024 р. експорт товарів з України становив 41,7 млрд дол. США, або 115,3 % у порівнянні з 2023 р., імпорт – 70,8 млрд дол. США, або 111,3 %. Негативне сальдо дорівнювало 29,0 млрд дол. США (у 2023 р. – 27,4 млрд дол. США). Коефіцієнт покриття експортом імпорту склав 0,59 (2023 р. – 0,57). За підсумками першого кварталу 2025 року загальна тенденція зовнішньоторговельних операцій товарами України збереглася.

За обсягами експортних поставок товарів до України у 2024 році лідерами рейтингу серед 229 країн-партнерів стали Польща (експорт дорівнював 4,7 млрд дол. США), Іспанія (2,9 млрд дол. США) і Німеччина (2,8 млрд дол. США) (табл. 2). За обсягами імпорتنих операцій товарами очолили топ-10 країн-зовнішньоторговельних партнерів України Китай (імпорт становив 14,4 млрд дол. США), Польща (майже 7,0 млрд дол. США) і Німеччина (5,4 млрд дол. США). Зовнішньоторговельне сальдо із всіма країнами було негативним, тобто

імпорт перевищував експорт. Винятком стали Іспанія, Нідерланди, Єгипет і Румунія.

Табл. 2. Топ-10 країн-зовнішньоторговельних партнерів України у 2024 році, млн. дол. США*

Експорт товарів				Імпорт товарів			
Рейтинг	Країна	Обсяг експорту	Сальдо	Рейтинг	Країна	Обсяг імпорту	Сальдо
–	Усього	41733,1	-29018,1	–	Усього	70751,2	-29018,1
1	Польща	4708,9	-2279,1	1	Китай	14363,3	-11969,5
2	Іспанія	2863,5	2009,9	2	Польща	6988,1	-2279,1
3	Німеччина	2840,8	-2544,3	3	Німеччина	5385,0	-2544,3
4	Китай	2393,8	-11969,5	4	Туреччина	4240,8	-2032,8
5	Туреччина	2208,0	-2032,8	5	США	3471,6	-2596,7
6	Нідерланди	1990,4	1073,9	6	Італія	2575,8	-640,2
7	Італія	1935,7	-640,2	7	Чехія	2475,9	-1556,1
8	Румунія	1762,0	52,5	8	Болгарія	2360,1	-1226,5
9	Єгипет	1636,4	1417,2	9	Греція	2066,3	-1657,1
10	Угорщина	1152,1	-468,4	10	Словаччина	2001,1	-1058,4

Примітка. * – систематизовано за даними Державної служби статистики України [12].

Проведений аналіз динаміки зовнішньоторговельних операцій України товарами засвідчує негативні тенденції, що вказує на об’єктивну необхідність обґрунтування рекомендацій щодо адаптивного управління ЗЕД в умовах сучасних викликів на основі ідентифікації наявних проблем та у контексті забезпечення стійкості й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Розглянемо детальніше основні проблеми, що постали перед вітчизняними суб’єктами ЗЕД та ускладнюють систему управління зовнішньоторговельними операціями.

1. Руйнування логістичної інфраструктури. З початку повномасштабного вторгнення Україна втратила частину критично важливої інфраструктури: заблоковано морські порти, зруйновано транспортні вузли на півдні та сході країни, а транзит через зону бойових дій став небезпечним або неможливим. Це порушило сталі ланцюги постачання, збільшило вартість логістичних послуг та знизило конкурентоспроможність української продукції на світових ринках [5]. Логістичні проблеми стали одним із найбільших викликів для управління ЗЕД українських підприємств під час війни. Бойові дії спричинили значне руйнування транспортної інфраструктури (залізничних колій, автомобільних шляхів і мостів), що ускладнило як внутрішнє, так і міжнародне переміщення вантажів. Заблокованість портів у Чорному та Азовському морях обмежила можливості морського транспорту, який раніше забезпечував значну частину експорту, особливо зернових і металургійної продукції. Порушення авіаційного

сполучення також вплинуло на постачання товарів із високою доданою вартістю. Крім того, блокування окремих прикордонних переходів спричинило черги та затримки, що негативно відобразилося на термінах постачання продукції та виконання контрактних зобов'язань.

Значно ускладнилися транспортні операції і через зростання витрат на страхування вантажів, підвищилися ризики знищення товарів у зонах активних бойових дій. Вартість логістичних послуг також зросла через необхідність переорієнтації на більші маршрути, зокрема через порти сусідніх країн, що збільшило терміни доставки та погіршило конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках.

Ці проблеми посилили залежність українських підприємств від міжнародної підтримки, зокрема від доступу до альтернативних логістичних маршрутів через країни ЄС. Розвиток мультимодальних перевезень та адаптація до нових умов логістики стали критично важливими для збереження активності у сфері ЗЕД. Таким чином, вирішення логістичних проблем вимагає комплексного підходу, що включає відновлення інфраструктури, впровадження цифрових технологій у логістику та міжнародну координацію партнерів.

2. Втрата ринків збуту та необхідність переорієнтації. У зв'язку із припиненням торговельних відносин із росією та білоруссю, а також скороченням попиту на українську продукцію на традиційних ринках Азії й Африки, актуальною стала потреба у пошуку нових зовнішніх ринків. Це потребує не лише гнучкого маркетингового підходу, але й адаптації продукції до вимог нових ринків, сертифікації за європейськими чи міжнародними стандартами, налагодження партнерських мереж, участі у виставках, програмах підтримки експорту [1]. Ризик втрати партнерів і постачальників став однією з ключових проблем управління ЗЕД в умовах війни. Військові дії та геополітична нестабільність зумовили зниження довіри міжнародних партнерів до надійності постачання продукції з України, особливо через ризики невиконання контрактів у зв'язку з порушеннями логістичних ланцюгів. Багато іноземних компаній, які раніше співпрацювали з українськими підприємствами, переорієнтувалися на більш стабільні ринки для уникнення можливих збитків.

Нестабільність фінансової системи, девальвація гривні та підвищення вартості імпортованих товарів зменшують здатність українських підприємств своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед постачальниками. Це підвищує ризик розірвання контрактів і ускладнює пошук нових постачальників на вигідних умовах.

Додаткові труднощі виникають через зменшення кількості міжнародних компаній, готових працювати з Україною, оскільки деякі з них сприймають співпрацю як занадто ризиковану. Втрата партнерів і постачальників негативно впливає на стабільність виробництва та експортних поставок, а також змушує підприємства шукати альтернативні джерела ресурсів і нові ринки збуту, що потребує додаткових витрат і часу. Для мінімізації цих ризиків важливо впроваджувати заходи державної підтримки, зокрема гарантії страхування контрактів, надання субсидій та стимулювання міжнародних партнерств у рамках програм технічної допомоги й співробітництва.

3. Недосконалість нормативно-правової бази. Значним бар'єром для ефективного управління ЗЕД є застарілість регуляторної та митної політики. В умовах війни зросла потреба у спрощенні процедур митного оформлення, зменшенні кількості дозволів і погоджень, а також у цифровізації процесів. Водночас українські підприємства стикаються з проблемами уніфікації документів, обмеженням доступу до пільгових режимів експорту та нестабільністю нормативного середовища [6].

Воєнний стан потребує гнучкості, швидких рішень і адаптивних регуляторних механізмів, однак правове поле у сфері ЗЕД залишається фрагментарним, зарегульованим і повільно оновлюваним. Українські експортери постійно зіштовхуються з бюрократичними процедурами, затягуванням митного оформлення, відсутністю єдиного цифрового вікна для експортно-імпортних операцій. Недосконалість регуляторного середовища та складність митного контролю ускладнюють доступ до міжнародних ринків, знижуючи швидкість товарообміну та підвищуючи витрати бізнесу.

Крім того, чинне законодавство часто не враховує умов функціонування підприємств в умовах воєнного часу. Наявна система валютного регулювання та санкційного контролю створює правову невизначеність для зовнішньоекономічних контрактів, що особливо небезпечно в період високих ризиків та обмеженої платоспроможності контрагентів [5].

Особливу загрозу для підприємств становить нестабільність нормативних змін, коли ухвалення та скасування законів і постанов відбувається без попереднього аналізу економічних наслідків і без залучення бізнес-спільноти до обговорення. Часті зміни регламентів ЗЕД змушують експортерів постійно адаптувати свою діяльність до нових умов, що унеможливорює стратегічне планування та знижує інвестиційну привабливість українських підприємств на зовнішніх ринках [1].

Ще одним аспектом проблеми є відсутність дієвих механізмів державної підтримки експорту, таких як страхування експортних ризиків, кредитування, гарантії та компенсації. Декларативний характер багатьох державних програм не дозволяє підприємствам ефективно використовувати їх на практиці. Юридичні прогалини в подвійному оподаткуванні та сертифікації створюють перешкоди при укладанні контрактів з європейськими партнерами.

Загалом, відсутність цілісної, прозорої та стабільної нормативно-правової системи ЗЕД істотно знижує конкурентоспроможність українських експортерів, ускладнює доступ до зовнішніх ринків і обмежує потенціал виходу економіки з кризового стану. Для подолання зазначених проблем необхідним є перегляд регуляторної політики у сфері ЗЕД, активне залучення бізнесу до розробки нормативних актів, а також широка цифровізація процедур.

4. Нестабільність фінансової системи та обмежений доступ до інвестицій. Воєнна економіка знизила інвестиційну привабливість України і скоротила іноземні інвестиції, зросли ризики неплатоспроможності, нестабільність валютного курсу. Як наслідок, більшість підприємств не можуть планувати довгострокову ЗЕД, залучати міжнародне фінансування, брати участь у контрактах на умовах відтермінування платежів або використовувати

страхування експортних ризиків. Державна підтримка залишається фрагментарною, а нестабільність фінансової системи обмежує доступ до кредитування та інвестицій, необхідних для оновлення технологій і модернізації виробництва.

5. Недостатній рівень цифровізації ЗЕД. Хоча цифрові технології можуть значно полегшити ведення ЗЕД, більшість вітчизняних підприємств мають низький рівень цифрової трансформації. В умовах війни особливо гостро постала проблема використання електронних платформ торгівлі, CRM-систем для роботи з партнерами, цифрових контрактів та супровідної документації. Недостатній рівень цифровізації ускладнює комунікацію з іноземними контрагентами та підвищує витрати на обробку інформації [9].

Значним викликом для системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах війни стало посилення вимог до екологічності та сертифікації продукції на європейських і світових ринках, що вимагає від підприємств адаптації до нових стандартів та додаткових витрат на відповідність.

Зважаючи на внутрішні проблеми українського бізнес-середовища, спричинені повномасштабною війною, і економічні виклики світового ринку, система управління ЗЕД вітчизняних підприємств потребує застосування комплексного підходу, що поєднуватиме макро- і мікрорівні. Серед них особлива увага має приділятися наступним напрямкам розвитку управління ЗЕД:

- удосконаленню нормативно-правової бази, що передбачає оптимізацію регуляторної політики у сфері ЗЕД і розробку дієвих механізмів державної підтримки експорту (страхування експортних ризиків, кредитування, гарантії та компенсації, спрощення митних процедур тощо);

- залученню інвестицій та фінансової підтримки через розробку механізмів державної фінансової підтримки, залучення міжнародної фінансової допомоги та сприяння розвитку експортно-кредитного агентства;

- розвитку альтернативних логістичних маршрутів, що включає врегулювання транспортних тарифів для активного використання залізничного транспорту, автомобільних перевезень та співпраця з сусідніми країнами для забезпечення безперебійного експорту й імпорту;

- переорієнтації на нові ринки через активний пошук нових партнерів, участь у міжнародних виставках і форумах, адаптацію експорторієнтованої продукції до вимог нових ринків, її сертифікацію і стандартизацію;

- цифровізації бізнес-процесів на засадах впровадження сучасних ІТ-рішень для управління ЗЕД, автоматизації, електронного документообігу, використання електронних платформ для взаємодії з партнерами.

Розглянемо більш детально вищезначені напрями стабілізації і стимулювання розвитку системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств.

1. Державна підтримка й удосконалення нормативно-правової бази є ключовим чинником оптимізації управління ЗЕД як на рівні країни, так і на рівні галузей чи окремих суб'єктів господарювання. Стимулювання експортерів через податкові пільги, субсидії та компенсацію транспортних витрат зменшує фінансове навантаження та підвищує конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Створення державних експортно-кредитних агентств забезпечує доступ

до дешевих кредитів, особливо для розширення виробничих і логістичних можливостей. Механізми страхування експортних ризиків допомагають захиститися від можливих втрат, пов'язаних з розривом контрактів або фінансовою нестабільністю контрагентів. Важливим є спрощення митних процедур, що скорочує час і витрати на експорт, а також стимулює інтеграцію до європейських і глобальних ринків. Державні програми підтримки інновацій та сертифікації продукції сприяють відповідності міжнародним стандартам. Організація державних навчальних програм підвищення кваліфікації персоналу дозволяє ефективніше управляти зовнішніми ризиками. Підтримка створення логістичної інфраструктури та розвитку альтернативних транспортних маршрутів підвищують стійкість. Крім того, активна участь держави в міжнародних торговельних переговорах дозволяє розширити можливості, відкрити нові ринки збуту для вітчизняної продукції, захищаючи інтереси експортерів. Таким чином, цілісна система державної підтримки сприяє не лише стабілізації ЗЕД, але і її сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

2. Залучення іноземних інвестицій та міжнародної фінансової підтримки є критично важливим для покращення управління ЗЕД українських підприємств в умовах війни. Ці механізми забезпечують фінансові ресурси, сприяють модернізації інфраструктури, інтеграції у глобальні ланцюги постачання, вдосконаленню інституційного середовища та підвищенню довіри до українських компаній на міжнародній арені. Міжнародна фінансова підтримка забезпечує не лише фінансові ресурси, але й сприяє модернізації управлінських практик, інтеграції у глобальні ланцюги постачання та підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх шоків. Іноземні інвестиції дозволяють відновлювати і модернізувати критичну інфраструктуру, необхідну для ефективної ЗЕД. На даний час Україна потребує 500 мільйонів євро (566 мільйонів доларів США) для відновлення найважливіших об'єктів інфраструктури в чорноморських портах, зруйнованих російськими атаками. Майже 400 об'єктів портової інфраструктури було пошкоджено за роки війни. А морські порти критично важливі для України, яка відвантажує понад 90% свого експорту морем [13].

Міжнародні фінансові інституції, такі як Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA), забезпечують страхування інвестицій від воєнних ризиків. Це підвищує довіру інвесторів та сприяє залученню капіталу в українські підприємства, що займаються ЗЕД. Попри війну, іноземні інвестори продовжують вкладати кошти в українські підприємства, особливо в IT-сектор, агропромисловість та енергетику. Це дозволяє інтегрувати українські компанії у глобальні ланцюги постачання та підвищує їх конкурентоспроможність [14].

Залучення міжнародної фінансової підтримки стимулює розвиток інституційного середовища для ЗЕД. Україна гармонізує своє законодавство з нормами ЄС, зокрема в митній та податковій сферах, що сприяє створенню сприятливих умов для інвесторів та експортерів [15].

Міжнародні гранти і кредитні програми, спрямовані на відновлення виробничих потужностей, модернізацію технологій і підвищення конкурентоспроможності посилюють потенціал українських підприємств. До

того ж, міжнародні організації, такі як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, надають цільову фінансову допомогу для забезпечення доступу до ресурсів і розширення експортних можливостей. Отже, міжнародна фінансова підтримка та інвестиції підвищують репутацію українських підприємств як надійних партнерів. Це підвищує довіру, розширює можливості і сприяє пошуку нових партнерів на міжнародних ринках.

3. Розвиток логістичної інфраструктури та створення альтернативних маршрутів є важливими факторами покращення управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах війни. Руйнування традиційних транспортних шляхів, блокування портів та пошкодження залізничної інфраструктури значно ускладнили експорт продукції, що потребує пошуку нових рішень. Одним із перспективних напрямів є створення альтернативних транзитних коридорів через сусідні країни, зокрема Польщу, Румунію, Угорщину та Словаччину. Важливим аспектом є розвиток внутрішньої логістичної інфраструктури, включаючи модернізацію залізничних колій, автомобільних доріг та логістичних послуг. Використання річкових портів на Дунаї стало одним із ключових способів адаптації до умов блокади чорноморських портів. Впровадження мультимодальних перевезень, які поєднують різні види транспорту, дозволяє знизити витрати та забезпечити стабільність експортних поставок. Крім того, розвиток цифрових технологій у сфері логістики, таких як платформи для відстеження вантажів і автоматизації процесів, підвищує ефективність управління. Реалізація цих заходів дозволяє вітчизняним підприємствам не лише відновити обсяги експорту, але й диверсифікувати ринки збуту, зменшуючи залежність від окремих регіонів.

4. Стимулювання диверсифікації експортної діяльності також є вагомим інструментом для покращення управління ЗЕД в умовах сучасних викликів. Адже одним із ключових її аспектів є пошук нових ринків збуту, що дозволяє зменшити залежність від окремих регіонів та мінімізувати ризики, пов'язані з геополітичною нестабільністю. Особливо важливою є переорієнтація на країни Азії, Африки та Близького Сходу, які демонструють високий попит на українську продукцію. Розширення товарного асортименту, збільшення експорту продукції з доданою вартістю також зміцнює позицій українських виробників на світових ринках. Водночас активне впровадження міжнародних стандартів якості та екологічності продукції відкриває доступ до вимогливих ринків Європейського Союзу. Для стимулювання диверсифікації необхідно використовувати державні програми підтримки, такі як компенсація витрат на сертифікацію та маркетингові кампанії. Інструменти цифрової торгівлі, зокрема за участі в міжнародних онлайн-платформах, сприяють розширенню географії експорту та підвищенню ефективності маркетингових стратегій. Важливою складовою диверсифікації є активізація участі в регіональних і глобальних торговельних угодах, які забезпечують пільгові умови для експорту. Тобто диверсифікація експортної діяльності забезпечує стійкість до зовнішніх викликів, покращує стабілізацію фінансового стану та покращує управління ЗЕД підприємств у довгостроковій перспективі.

5. Використання інновацій та цифрових технологій також суттєво

покращують ефективність управління ЗЕД. Інтеграція цифрових платформ для автоматизації експорту дозволяє зменшити операційні витрати, прискорити обробку документів і забезпечити прозорість ланцюгів поставок. Використання технологій big data і штучного інтелекту сприяє аналізу ринкових тенденцій, прогнозуванню попиту та визначенню оптимальних експортних стратегій. Сучасні системи управління ресурсами (ERP) можуть ефективно координувати діяльність підприємств, забезпечуючи інтеграцію логістичних, виробничих і фінансових процесів. Впровадження блокчейн-технологій у ЗЕД підвищує довіру до транзакцій, сприяє контролю за виконанням контрактів та мінімізує ризики шахрайства. Крім того, розвиток платформи електронної комерції та використання онлайн-торгівлі дозволяє розширити географію експорту, залучаючи нових партнерів навіть у віддалених регіонах. Інноваційні технології сприяють оптимізації логістичних процесів, зокрема шляхом впровадження системи GPS-моніторингу транспорту та хмарних технологій для управління поставками. Застосування цифрових рішень у маркетингових стратегіях, таких як таргетована реклама або аналітика поведінки споживачів, дозволяє підприємствам краще адаптувати свою продукцію до потреб іноземних покупців. Таким чином, інновації та цифрові технології не тільки підвищують ефективність управління ЗЕД, але й створюють конкурентні переваги для українських підприємств на світовому ринку.

Реалізація цих напрямів сприятиме стабілізації і стимулюватиме розвиток системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств та, разом з тим, стане запорукою збереження і розвитку експортного потенціалу України навіть в умовах затяжної війни. Для відновлення міжнародної конкурентоспроможності українських суб'єктів бізнесу важливо комплексно враховувати вищезначені напрями поліпшення управління під час розробки і впровадження адаптивних стратегій менеджменту ЗЕД. Такі стратегії передбачають гнучке реагування на зміни зовнішніх чинників, зокрема порушення логістичних ланцюгів, коливання валютних курсів та нестабільність на міжнародних ринках. Ключовим елементом системи управління має стати диверсифікація ринків збуту, що дозволить зменшити залежність від окремих регіонів та уникнути ризиків, пов'язаних із блокадою традиційних каналів експорту. Важливо розробляти резервні плани для забезпечення безперебійних поставок продукції, які включають альтернативні маршрути транспортування та нові логістичні схеми. Стратегії розвитку також повинні використовувати цифрові технології для оптимізації бізнес-процесів, від автоматизації документообігу до управління поставками в режимі реального часу. Особливу роль варто приділяти інтеграції стандартів міжнародної якості та сертифікації продукції, що формуватиме довіру іноземних партнерів і забезпечуватиме доступ до нових ринків. Водночас, акцент на інноваціях і розвитку виробництва продукції з доданою вартістю сприятиме зміцненню конкурентних позицій.

Адаптивні стратегії управління ЗЕД мають опиратись на участь у партнерствах з європейськими компаніями. Це стимулюватиме українські підприємства до впровадження світових стандартів якості, екологічних норм та управлінських практик; підвищуватиме конкурентоспроможність українських

товарів і послуг на міжнародному ринку та сприятиме гармонізації з нормативно-правовою базою ЄС. Вітчизняні підприємства мають адаптувати власний стратегічний потенціал до умов партнерства з країнами ЄС. Така співпраця відкриває доступ до нових ринків збуту, фінансових ресурсів та інноваційних технологій. Спільні проєкти та інвестиції сприяють відновленню виробництва та розвитку експортного потенціалу. Інтеграція в європейські економічні структури підвищує економічну безпеку українських підприємств, гарантує стабільність у постачанні сировини, доступ до фінансування та захист від зовнішніх шоків; сприяє розвитку інституційного середовища та підвищенню управлінських компетенцій через впровадження сучасних систем управління, цифровізацію бізнес-процесів та вдосконалення корпоративного управління. Участь у партнерських проєктах з європейськими компаніями підвищує довіру до українських підприємств з боку інвесторів та споживачів, стимулює інвестиції, розширює бізнес-можливості і зміцнює позиції на глобальному ринку. Тому партнерства у рамках європейської інтеграції є стратегічно важливим для покращення управління ЗЕД підприємств.

Підсумовуючи зазначимо, що впровадження адаптивних стратегій управління ЗЕД вітчизняних підприємств сприятиме інтеграції в європейський економічний простір, підвищуватиме стійкість українського бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Висновки. У сучасних умовах повномасштабної війни, яка супроводжується глибокими трансформаціями національної економіки, ефективне управління ЗЕД українських підприємств набуває ключового значення для збереження і розвитку їх експортного потенціалу, забезпечення валютних надходжень та інтеграції країни у глобальні економічні процеси. Проведене дослідження засвідчило, що зовнішньоекономічна активність вітчизняних суб'єктів господарювання зазнала серйозних ускладнень внаслідок руйнування логістичної інфраструктури, втрати ринків збуту, нормативно-правової нестабільності, фінансової вразливості, низького рівня цифровізації та посилення глобальної конкуренції.

Зміни у структурі зовнішньоторговельних потоків свідчать про критичну потребу у переорієнтації ЗЕД на нові формати: розвиток альтернативних логістичних маршрутів, зокрема через країни ЄС; диверсифікацію ринків збуту; впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень; залучення інвестицій і міжнародної фінансової підтримки. Суттєво зросла роль держави у забезпеченні сприятливого середовища для ведення зовнішньої торгівлі, зокрема шляхом удосконалення нормативно-правового поля, стимулювання експорту та зменшення регуляторного навантаження на бізнес.

Обґрунтовано, що застосування адаптивних стратегій управління ЗЕД в умовах воєнного стану є необхідною умовою для підвищення стійкості підприємств, формування гнучких логістичних схем, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та утримання позицій на світових ринках. Такі стратегії мають передбачати цифровізацію бізнес-процесів, розробку резервних каналів поставок, впровадження інновацій, а також посилення взаємодії з міжнародними партнерами.

Важливим напрямом стало формування нових партнерств у межах європейської інтеграції, що відкриває для українських підприємств доступ до нових ринків, фінансових і технологічних ресурсів, сприяє гармонізації з правовими нормами ЄС. Євроінтеграційний вектор розвитку ЗЕД потребує участі у міжнародних проєктах, адаптації продукції до європейських стандартів та реалізації спільних інвестиційних ініціатив.

Таким чином, система управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах війни має трансформуватись у напрямі адаптивності, гнучкості та стратегічної орієнтованості. Успішна реалізація окреслених напрямів реформування управління ЗЕД забезпечить не лише стабілізацію зовнішньоекономічної активності, але й сприятиме післявоєнному економічному відновленню, посиленню міжнародних позицій України та інтеграції в європейський і глобальний економічний простір.

Подальші дослідження у сфері управління ЗЕД доцільно зосередити на розробці адаптивних моделей стратегічного планування з урахуванням воєнних ризиків; аналізу практик партнерства з європейськими структурами у сфері логістики, торгівлі й інновацій та можливостей інтеграції українських підприємств у регіональні і глобальні ланцюги доданої вартості.

Література:

1. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
2. Олійник О. В., Ксендзук В. В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №4 (102). С. 50–60. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-50-60](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-50-60)
3. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>
4. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6>
5. Шугалій А. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету*. 2023. №18 (1). С. 65-76. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-65-76>
6. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.17>
7. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32>
8. Нудьга А. В., Манаєнко І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації,*

менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квітня 2024 р. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303765> (дата звернення 15.04.2025).

9.Пітель Н. Я. Новак І. М., Альошкіна Л. П., Халахур Ю.Л. Розвиток міжнародного менеджменту в контексті оцінки можливостей інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Умань: УНУС. 2024. Вип. 104. Ч.2: Економіка. С. 324-337. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337.

10.Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>

11.Пітель Н. Я. Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції (17 квітня 2025 р.). Умань : ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. С. 113–116.

12. Зовнішня торгівля товарами [Електронний ресурс] Державна служба статистики України. 2025. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>, вільний. Дата звернення: 12.05.2025.

13. Ukraine needs 500 million euros to rebuild critical port facilities damaged by Russia [Електронний ресурс] Reuters. 2025. Режим доступу: <https://www.reuters.com/world/ukraine-needs-500-million-euros-rebuild-critical-port-facilities-damaged-by-2025-05-30>, вільний. Дата звернення: 25.05.2025.

14. War fails to halt M&A activity in Ukraine, drives interest in new markets [Електронний ресурс] KPMG в Україні. 2024. Звіт M&A Radar 2024. Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/en/home/media/press-releases/2025/02/ma-activity-in-ukraine-market-analytics.html>, вільний. Дата звернення: 05.05.2025.

15.Husieva N., Niemets O. Investment policy of Ukraine during full-scale war: immediate measures and future perspectives. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University, Series "Geology. Geography. Ecology"*. 2024. №60. P. 199–214. DOI: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2024-60-14>

References:

1. Zelinska, O., Galazyuk, N. (2024). Transformation of foreign economic activity of domestic enterprises in the context of modern challenges. *Economy and Society*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60> [in Ukrainian].

2. Oliynyk, O. V., Ksendzuk, V. V. (2022). State management of foreign trade activities of the country under martial law. *Economics, management and administration*, no. 4 (102), pp. 50–60. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-50-60](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-50-60) [in Ukrainian].

3. Skrypnyk, S., Protsevyat, O., Voronova, O. (2022). Peculiarities of regulation of foreign economic activity under martial law. *Economy and Society*, no. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> [in Ukrainian].

4. Kvasha, S., Pavlenko, O., Vakulenko, V. (2024). Scientific principles of the development of foreign economic activity in the context of international relations of Ukraine under martial law. *Economy and Society*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6> [in Ukrainian].

5. Shuhalii, A. (2023). Current trends and problems of foreign economic activity of enterprises under martial law conditions. *Economic Bulletin of the University*, no. 18(1), pp. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-65-76> [in Ukrainian].
6. Tulchynska, S. O., Kopyyka, S. V. (2023). Problems of ensuring effective management of foreign economic activities of enterprises under martial law. *Agrosvit*, no. 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.17> [in Ukrainian].
7. Chornenka, O. (2024). Management of foreign economic activity of an enterprise in the conditions of the digital economy. *Economy and Society*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32> [in Ukrainian].
8. Nudga, A. V., Manaenko, I. M. (2024). Foreign economic activity of Ukrainian enterprises in the context of digital business transformation. Materials of the V international scientific and practical conference «*Business, innovations, management: problems and prospects*». Kyiv, 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303765>. (Accessed April 15, 2025) [in Ukrainian].
9. Pitel, N. Ya. Novak, I. M., Alyoshkina, L. P., Khalakhur, Y. L. (2024). Development of international management in the context of assessing the possibilities of integration of Ukrainian business into the EU internal market. *Collection of scientific papers of the Uman National University of Horticulture*, issue 104, part 2: Economics, pp. 324–337. DOI: [10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337) [in Ukrainian].
10. Datsyuk, A., Protsak, K., Gorodnya, T. (2024). Adaptation of business in wartime. *Economy and society*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8> [in Ukrainian].
11. Pitel, N. Ya. (2025). Problems of managing foreign economic activities of domestic enterprises under martial law. Materials of the IV All-Ukrainian scientific and practical Internet conference «*Conceptual principles of forming effective mechanisms of management and logistics in the agri-food sector*». Uman. Pp. 113–116 [in Ukrainian].
12. Foreign trade in goods. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed May 12, 2025) [in Ukrainian].
13. Ukraine needs 500 million euros to rebuild critical port facilities damaged by Russia. *Reuters*. 2025. Available at <https://www.reuters.com/world/ukraine-needs-500-million-euros-rebuild-critical-port-facilities-damaged-by-2025-05-30> [in Ukrainian].
14. War fails to halt M&A activity in Ukraine, drives interest in new markets. *KPMG in Ukraine M&A Radar 2024 report*. Available at <https://kpmg.com/ua/en/home/media/press-releases/2025/02/ma-activity-in-ukraine-market-analytics.html> (Accessed May 05, 2025).
15. Husieva, N., Niemets, O. (2024). Investment policy of Ukraine during full-scale war: immediate measures and future perspectives. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University, Series "Geology. Geography. Ecology"*, 2024, no. 60, pp. 199–214. DOI: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2024-60-14>

Annotation

Pitel N. Y., Novak I. M., Alioshkina L. P.

Management of foreign economic activities of domestic enterprises in the face of modern challenges

The article explores the transformational processes occurring in the management of foreign economic activity (FEA) of Ukrainian enterprises under the conditions of the full-scale war in Ukraine. The study proves that, amid the Russian-Ukrainian war and deep transformations in the national economy, effective FEA management has become critically important for preserving and enhancing export potential, securing foreign currency inflows, and integrating the country into global economic processes. The analysis shows that the FEA of domestic business entities faces significant challenges due to the destruction of logistics infrastructure, loss of sales markets, regulatory instability, financial vulnerability, a low level of digitalization, and intensifying global competition.

Changes in the structure of foreign trade flows indicate a critical need to reorient FEA toward new formats, including the development of alternative logistics routes (particularly through EU countries), diversification of export markets and product range, implementation of modern managerial and digital solutions, and attraction of investments and international financial support. The state's role in ensuring a favorable foreign trade environment has increased significantly, particularly through the improvement of regulatory frameworks, export promotion, and reduction of bureaucratic burdens on business.

The necessity of applying adaptive management strategies in wartime conditions is substantiated as a prerequisite for enhancing the resilience of enterprises, building flexible supply chains, responding promptly to external changes, and maintaining positions in global markets. Such strategies should include business process digitalization, development of alternative delivery channels, implementation of innovations, and strengthening of international cooperation.

A significant direction is the establishment of new partnerships within the framework of European integration, which provides Ukrainian enterprises with access to new markets, financial and technological resources, and contributes to the harmonization with EU legal standards. The European integration vector of FEA development requires stronger involvement in international projects, product adaptation to EU standards, and implementation of joint investment initiatives.

It is substantiated that the FEA management system of domestic enterprises under wartime conditions must be transformed toward adaptability, flexibility, and strategic orientation. Successful implementation of the outlined areas of reform will not only stabilize foreign economic activity but also contribute to post-war economic recovery, strengthen Ukraine's international positions, and facilitate integration into the European and global economic space.

Key words: foreign economic activity, FEA management, regulatory framework, logistics, digitalization, foreign investment, international financial support, adaptive strategies, market diversification, European integration.

ДОМОГОСПОДАРСТВО ЯК СУБ'ЄКТ ОПОДАТКУВАННЯ ПОДАТКОМ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ

Л. В. БАРАБАШ, кандидат економічних наук

Р. В. КУЛІЧЕНКО, здобувач освіти третього (освітньо-науковий) рівня освіти (доктор філософії)

С. А. ЩЕРБАНЬ, здобувач освіти третього (освітньо-науковий) рівня освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

В умовах повоєнної відбудови України важливим її елементом має стати реформа податкової системи, зокрема податку на доходи фізичних осіб. Для цього слід здійснити переорієнтацію об'єкта оподаткування з індивідуальних доходів на доходи домогосподарств. Це допоможе задіяти нетрадиційні фактори впливу середовища поведінкових фінансів для формування ефективної моделі взаємодії «держава – платник податків».

Ключові слова: податок на доходи фізичних осіб, поведінкові фінанси, індивідуальні доходи, домогосподарство, доходи домогосподарств

Постановка проблеми. Організація функціонування податку на доходи фізичних осіб у фіскальному просторі України є надзвичайно важливим аспектом фінансової стратегії держави. Даний податок, окрім того, що є визначальним у контексті функціонування бюджетів органів місцевого самоврядування, формує основи парадигми фінансової поведінки населення та їх податкової культури. А відтак – стоїть в авангарді податкової системи України, у трійці лідерів податкових надходжень, сукупно з податком на додану вартість і податком на прибуток підприємств.

Однак, на відміну від двох останніх, податок на доходи фізичних осіб відзначається відносною сталістю як з позиції кількісної, що виражається чисельністю його платників, так і в якісному аспекті, вимірником якого є обсяги надходжень податку до Зведеного бюджету України.

Варто також відзначити, що особливого значення податок на доходи фізичних осіб набуває в контексті поведінкової фінансової парадигми. Адже, зважаючи на високий рівень залученості фізичних осіб до кола платників даного податку, він є потужним інструментом реалізації політики соціальної відповідальності та соціальної орієнтованості держави. А відтак, окрім фіскального спрямування, йому властиві яскраві поведінкові характеристики, що дає можливість використання даного податку у якості регулятора для формування бажаної спрямованості податкової поведінки українців. Зокрема – в контексті векторів повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування векторів розвитку податкової системи України на повоєнну перспективу має вирізнятися новизною підходів до організації функціонування податків і платежів, зокрема – податку на доходи фізичних осіб. Відтак архітектоніка оновленої податкової система повинна враховувати різнопланові фактори впливу, як традиційні – економічні, фінансові, соціальні, політичні тощо, так і новітні – психологічні, соціологічні та поведінкові, що формують середовище поведінкових фінансів. А тому, з даної позиції, необхідна зміна базових підходів до розуміння податків: з суто фіскального знаряддя реалізації державної влади – на інструмент ефективної злагодженої взаємодії між державою та платниками податків.

На сьогодні податок на доходи фізичних осіб, з позиції вітчизняної наукової думки, що ґрунтується на його економічній сутності, розглядається переважно як «одне з основних джерел доходів бюджету держави, яке використовується для регулювання доходів і накопичень різних соціальних груп населення». У процесі його функціонування, окрім фіскальної, певною мірою прослідковується регулююча функція, а реалізація у середовищі державного управління охоплює економічну, фінансову, політичну та соціальну площини [1, с. 216]. Характеристика, насправді, доволі ємна, проте, виходячи з нової парадигми функціонування податків, відсутні базові складові поведінкових фінансів, що значною мірою впливають на ефективність провадження оподаткування.

Наголошують на особливості реалізації податку на доходи фізичних осіб як інструмента фіскального спрямування, переважно – з метою наповнення бюджетів місцевого рівня, Ф. Ткачик, В. Валігура та В. Дмитрів, які також підкреслюють його індивідуальне спрямування, що підкреслює бачення у якості даного податку конкретної фізичної особи [2]. І в даному визначенні фіксуються співзвучні з попереднім акценти, не приділяючи уваги механізмам досягнення сталої та бажаної для держави моделі поведінки платників податків.

Тобто маємо ситуацію, коли думки вітчизняної наукової спільноти висвітлюють податок на доходи фізичних осіб як інструмент категоричної дії держави на платника заради реалізації її фіскальних інтересів і цілей. Водночас набагато ефективнішим цей інструмент стає за умови використання врахування психологічних очікувань платників.

Саме таких підхід прослідковується у західній економічній думці: податок на доходи фізичних осіб є одним із податкових інструментів, основна мета якого полягає в обліку платоспроможності для досягнення справедливості серед платників податків. При цьому його основні характеристики розглядаються як об'єднана тріада:

- особистий аспект, в основі якого – облік всього, що пов'язане з сімейним становищем і засобами для існування (одружена, неодружений, утриманці, витрати на охорону здоров'я, освіту тощо);
- глобальність, відповідно до якої доходи повинні розглядатися без винятків на певні надходження, в силу формування сукупного доходу платника за певний період;

- прогресивність ставок – один з найважливіших елементів для досягнення справедливості, якщо враховувати всі доходи та особисте становище платника податків [3]. Наведений підхід також зосереджується на індивідуальних характеристиках платника, але при цьому йому властиве врахування таких особливостей, як сімейний стан, наявність утриманців і домінування певних категорій видатків.

Різниця у підходах до розуміння економічної сутності податку на доходи фізичних осіб між вітчизняною та західною науковими позиціями створює поле ідей для формування необхідних реформаційних змін. Зокрема – у площині оподаткування доходів фізичних осіб в контексті поведінкових фінансів, що для України має стати базовою платформою змін на перспективу повоєнної відбудови.

Мета статті – виокремити потенційні можливості переорієнтації податку на доходи фізичних осіб з індивідуального оподаткування доходів на оподаткування доходів домогосподарств в контексті поведінкових фінансів на перспективу повоєнної відбудови в Україні та реформування податкової системи держави.

Методика досліджень. Під час написання статті було використано наступні методи наукових досліджень: спостереження та порівняння – під час вивчення показників соціально-економічного розвитку домогосподарств України; аналізу та синтезу – для виокремлення потенційних джерел доходів домогосподарств, що в подальшому стануть узагальненим об'єктом оподаткування податком на доходи фізичних осіб; індукції і дедукції – для виокремлення можливих нетрадиційних факторів впливу на функціонування податку на доходи фізичних осіб з метою їх спрямування на формування податкової культури платників та податкового менталітету нації.

Результати дослідження. Податкове законодавство України, в частині справляння податку на доходи фізичних осіб, акцентує увагу на кожній особі, як окремому платнику податку. Однак світова практика, у переважній своїй більшості, окрім конкретної фізичної особи, в якості платника зосереджена на домогосподарстві. Такий підхід допомагає уникнути подвійного оподаткування та врахувати особливості кожного домогосподарства, формуючи систему справедливого оподаткування. І це є надзвичайно важливим для організації провадження оподаткування доходів фізичних осіб у середовищі поведінкових фінансів.

Домогосподарство, як економічний суб'єкт, слід розглядати, з одного боку, як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім макрооточенням, реагує на його зміни під впливом сукупності економічних, соціальних, суспільних факторів, а з іншого – як закриту структуру, що має власні потреби, мотиви, норми функціонування та певні протиріччя.

Організація Об'єднаних Націй у своїх рекомендаціях зазначає, що домогосподарством є «особа або група осіб, поєднаних з метою забезпечення всім необхідним для життя» [4, с. 161], тобто об'єднаних спільним веденням господарства. Таким чином лише підкреслюється висловлена вище думка щодо розгляду домогосподарства як одиниці платника при оподаткуванні.

Сапога Т. наголошує, що домогосподарство є надзвичайно важливим суб'єктом економіки, оскільки має власну особливість, що полягає в одночасному виконанні функцій і споживача, і постачальника ресурсів, формуючи при цьому попит і пропозицію на них [5, с. 50]. Дана позиція з точки зору оподаткування підтверджує думку щодо необхідності розгляду домогосподарства у якості платника податку на доходи фізичних осіб. На повоєнну відбудову, з урахуванням передумов середовища поведінкових фінансів, це дозволить крізь призму його особливостей сформувати сферу активної взаємодії «держава - платник».

Досліджуючи особливості функціонування домогосподарства, О. Гладун зауважує, що «...домашнє господарство виконує подвійну роль у сучасній економіці. З одного боку, воно є активним суб'єктом ринкових відносин, а з іншого – важливою ланкою в економічному колообігу ресурсів, товарів (послуг), доходів» [6, с. 94–96]. Тобто домогосподарство, як платник податку на доходи фізичних осіб, заслуговує на особливу увагу в силу двовекорності власного впливу на економічне середовище держави.

Цікавою з точки зору оподаткування є позиція Шаманської О., яка розглядає домогосподарство як «...окрему людину або групу людей, що забезпечують себе усім необхідним для життя. У випадку групи – це люди, які ведуть спільне господарство, тобто пов'язані спільним побутом, взаємодопомогою та спільним витрачанням ресурсів, необхідних для життя» [7]. Дане узагальнення дає підґрунтя вважати домогосподарство повноцінним платником податку на доходи фізичних осіб.

Умовно основні види діяльності домогосподарства, з точки зору оподаткування, можна поділити на трудові та нетрудові, кожен з яких складається з кількох підвидів [8]. І в даному контексті варто зауважити, що домогосподарствам України властивий високий рівень тіньових доходів. Варто відзначити, що загалом показник тіньової економіки в Україні сягнув 19,3 % ВВП, тоді як у розвинених країнах він становить 5–6 % ВВП [9]. Так, у 2018 р. обсяг тіньової економіки України становив 23,8 % від офіційного ВВП, що становило 846 млрд грн. З них 19,7 % ВВП (702 млрд грн) складала готівкова тіньова економіка, а 4,1 % ВВП (144 млрд грн) – домашнє виробництво товарів для власного споживання, тобто негрошова тіньова економіка [10].

Основними напрямками, за допомогою яких домогосподарства реалізуються у тіньовій економіці є: неформальна зайнятість – майже 22 % зайнятих працюють неофіційно, отримуючи зарплату «в конвертах»; домашнє виробництво товарів для власного споживання, що не враховується в офіційній статистиці; готівкові розрахунки: близько 62 % малого та середнього бізнесу приймають лише готівку, що сприяє тіньовим операціям [10].

Водночас саме види й обсяги доходів домогосподарств, з позиції розгляду їх платниками податку на доходи фізичних осіб, мають стати ключовими умовами для розробки оновленого механізму функціонування податку на доходи фізичних осіб з урахуванням особливостей умов сфери поведінкових фінансів.

Таким чином, слід виокремлювати наступні джерела доходів домогосподарств з метою їх оподаткування:

1. Ведення особистого підсобного господарства: домогосподарство, для якого даний вид діяльності є основним, зосереджується на сільськогосподарських роботах на власних дачних, садових, присадибних та інших ділянках землі. Особливим видом такого господарства є фермерське (загалом 50126 одиниць, статично активних – 19665 (без урахування тимчасово окупованих територій)) [11]. В цілому ж, їх офіційна кількість залишається незначною, що пов'язано з проблемою формування початкового основного й оборотного капіталу. На перспективу, особисті підсобні господарства на селі можуть стати не тільки масовим постачальником товарної продукції, а й створити соціальну базу, на основі якої буде формуватися середній прошарок «міцних» господарств.

2. Індивідуальна трудова діяльність. До найпоширеніших видів даного виду діяльності домогосподарств відносять самозайнятість, що реалізовується у площині надання професійних послуг за одержаною раніше освітою або в площині провадження індивідуально-сімейного підприємництва. І в сучасному розумінні саме підприємницька діяльність є однією з головних функцій домашнього господарства, адже вона приносить дохід, що не лише дозволяє виживати сім'ям у складних умовах, але й дає змогу отримати додаткові доходи для заощаджень. Розвиток сімейного підприємництва відкриває можливості для соціальної боротьби з бідністю та безробіттям.

3. Сімейно-індивідуальна торгівля. Даний вид діяльності домогосподарств передбачає продаж товарів, виготовлених у межах індивідуальної трудової діяльності, перепродаж товарів, торгово-посередницьку діяльність і продаж товарів, що були накопичені раніше (розглядається у випадку критичного браку ресурсів і потенційних можливостей).

4. Традиційна домашня праця та самообслуговування. До основних видів домашньої праці відносять діяльність, пов'язану з веденням домашнього господарства й обслуговуванням учасників домогосподарства. Такий вид діяльності потребує значних витрат часу, а також значних фізичних й емоційних ресурсів. І одним з найспірніших моментів у даному сегменті є фінансова оцінка праці [8, с. 42–45].

Перед означенням пропозицій щодо доцільності зміни об'єкту справляння податку на доходи фізичних осіб від індивідуального доходу до доходів домогосподарств варто узагальнити наступні показники змін в соціально-економічному становищі домогосподарств України у 2021 та 2023 рр. (табл. 1). Для початку, означимо позитивні моменти: на кінець досліджуваного періоду рівень безробіття у домогосподарствах знизився на 3,8 в.п., на 669,0 грн зріс обсяг реальних доходів домогосподарств на 1 особу, на 10,9 % збільшилася частка домогосподарств з дітьми.

Серед негативних тенденцій слід визначити наступні: зменшення середнього розміру домогосподарства (-0,28 особи); зростання частки домогосподарств, яким не вдалося забезпечити навіть достатнього харчування або вони постійно відмовляли собі в найнеобхіднішому, крім харчування – +8,9 %; підняття рівня показника монетарної бідності – на 14,9 %; зниження рівня участі домогосподарств у робочій силі – -1,1 відсоткових пункти.

Табл. 1. Порівняльна характеристика показників соціально-економічного стану домогосподарств у 2021 р. і 2023 р. [12]

Показник	2021р.	2023р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Середній розмір домогосподарства, осіб	2,57	2,29	-0,28
Частка домогосподарств з дітьми, %	26,9	37,8	+10,9
Обсяг реальних доходів домогосподарств на 1 особу (у співставних цінах 2021 р.), грн	14491	15160	+669,0
Самооцінка купівельної спроможності (частка домогосподарств, яким не вдалося забезпечити навіть достатнього харчування або вони постійно відмовлялися собі в найнеобхіднішому, крім харчування), %, у тому числі:	32,2	41,1	+8,9
було достатньо і зробили заощадження	13,0	13,4	+0,4
було достатньо, але заощаджень не робили	50,5	41,0	-9,5
постійно відмовлялися собі в найнеобхіднішому, крім харчування	33,2	33,4	+0,2
не вдалося забезпечити навіть достатнє харчування	3,4	12,2	+8,8
Монетарна бідність: частка домогосподарств з середньодушовими еквівалентними доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму, %	20,6	35,5	+14,9
Рівень безробіття, %	10,6	6,8	-3,8
Рівень зайнятості, %	54,6	55,8	+1,2
Рівень участі в робочій силі, %	61,0	59,9	-1,1

Також, станом на кінець 2023 р., частка домогосподарств з дітьми по Україні в цілому складала 26,9 %, а в домогосподарствах внутрішньо переселених осіб – 35,8 %. При цьому загальний коефіцієнт Джині за доходами у 2023 р. склад 43,8 %; рівень глибокої депривації в середньому по Україні склав 51,6 %, з них у місті – 47,9 %, у селі – 58,8 %.

Тобто слід відзначити погіршення якісної характеристики домогосподарств України. І це не конкретно про родини, це про потенційні можливості акумулювання коштів до бюджетів різних рівнів. Саме тому, при проведенні реформи податкової системи, зокрема податку на доходи фізичних осіб, перш за все необхідно змінити об'єкт оподаткування: з індивідуального оподаткування доходів на оподаткування доходів домогосподарств. Й обов'язково з урахуванням під час оподаткування особливостей домогосподарства: наявність утриманців (неповнолітніх, осіб з особливими потребами, непрацездатних тощо); наявність у власності об'єктів нерухомості та рухомого майна, що приносять додатковий дохід; обсяг отримуваного

домогосподарством сукупного доходу та розмір доходу на 1 учасника домогосподарства тощо. Окремо слід звернути увагу на означені вище види трудової діяльності, що, з позиції податку на доходи фізичних осіб, можуть стати основою для розробки шкали ставок податку, а також для розгляду умов застосування відповідних податкових пільг.

Слід зауважити, що наведені види доходів домогосподарств відносяться до категорії трудових. Водночас, при розробці оновлення механізму функціонування податку на доходи фізичних осіб, слід враховувати, що доволі часто домогосподарства можуть практикувати і нетрудові види економічної діяльності. До яких, зокрема, слід віднести сімейний лізинг – надання в оренду площі об'єктів житлової (або нежитлової) нерухомості та рухомого майна, засобів виробництва тощо й операції інвестиційного характеру: придбання та використання цінних паперів (облігації, акції, векселі), депозитні вклади тощо. При цьому слід враховувати, що частина основних видів діяльності може відбуватися у домашньому просторі, частина – за його межами.

Відтак наразі до найважливіших ознак, які слід враховувати при переорієнтації суб'єкта оподаткування податком на доходи фізичних осіб з фізичної особи – індивіда на домогосподарство, можна віднести наступні:

1) територіальне розміщення: домогосподарства, що знаходяться у міській чи сільській місцевості, у різних регіонах країни, надають переваги різним видам діяльності, а відтак мають різні обсяги доходів і, потенційно, варіанти оподаткування;

2) демографічна характеристика: домогосподарства, основою яких є нуклеарні сім'ї, великі багатодітні сім'ї, одна особа чи взагалі несімейне домогосподарство, повинні оподатковуватися за різними підходами, відповідно до наявних особливостей;

3) майнові умови – наявність нерухомого (квартира, будинок, дача, земельна ділянка) або рухомого майна (автомобіль, сільськогосподарська техніка), побутової техніки та інших інструментів, що є необхідними для виконання різного роду робіт у межах власного домогосподарства; фінансові активи (грошові вклади, акції, цінні папери, дорогоцінності, антикваріат) – безпосередні чинники, від яких мають залежати умови оподаткування;

4) обсяг доходів – рівень середньомісячного доходу усіх членів домашнього господарства та основні джерела його отримання: зазначені показники повинні стати базисом визначення бази оподаткування податком на доходи фізичних осіб;

5) трудовий потенціал – число працездатних членів домогосподарства, співвідношення між працездатними та непрацездатними членами, рівень освіти, професійна підготовка: окреслені умови повинні бути повкладені в основу податкових пільг з податку на доходи фізичних осіб;

6) соціальний статус домогосподарства: наведений чинник напрямку пов'язаний з потенційним обсягом одержуваних доходів. А відтак може бути закладений у формування шкали ставок податку на доходи фізичних осіб.

Висновки. Реформування податку на доходи фізичних осіб у контексті поведінкових фінансів передбачає створення простору чіткої та прозорої

взаємної інтересів платника податку та держави з метою формування раціональних поведінкових патернів податкової культури. І першоосновою для цього має стати перехід від оподаткування індивідуальних доходів до оподаткування доходів домогосподарств. Це допоможе врахувати особливості кожного платника та створити поле справедливої і відкритої взаємодії у моделі «держава – платник податків».

Література:

1. Юрчишена Л. В. Податок на доходи фізичних осіб: механізм стягнення та джерело бюджету України. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1 (21). С. 215–224
2. Ткачик Ф., Валігура В., Дмитрів В. Фіскально-регулюючий потенціал податку на доходи фізичних осіб. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-58>
3. Costa González, C. A. (2024, May 8). *Individual income tax – PIT – tax on personal income – The error of considering that under the mentioned denomination the tax is always equitable*. Inter-American Center of Tax Administration. URL: <https://www.ciat.org/ciatblog-impuesto-a-la-renta-de-la-personas-fisicas-irpf-el-error-de-considerar-que-bajo-la-mencionada-denominacion-el-impuesto-es-siempre-equitativo/?lang=en> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Політична економія: підруч. / за ред. Ю.В. Ніколенко. К.: Центр учбової літератури, 2009. 632 с.
5. Сапога Т. В. Домогосподарство – важлива складова функціонування економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «*Сталий розвиток економіки*». 2011. № 9. С. 49–52.
6. Гладун О. М. Домогосподарства : функції та проблеми дослідження. *Демографія та соціальна економіка*. 2005. № 1. С. 94–96.
7. Шаманська О. Прагматика реалізації дохідної поведінки домогосподарств в контексті сучасних тенденцій. *Галицький економічний вісник*. 2013. №1 (40). С. 112–118.
8. Станкевич Ю. Ю. Сутність та характерні риси сучасного домогосподарства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* 2008. Вип. 19. С. 40–46.
9. Муравський А. Яка частка економіки України знаходиться у тіні – дослідження [Електронний ресурс]. Економічна правда. 21 травня 2025. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/biznes/yaka-chastka-ekonomiki-ukrajini-znahoditsya-u-tini-doslidzhennya-806960> (дата звернення: 25.05.2025).
10. Дослідження тіньової економіки в Україні: майже чверть ВВП – або 846 млрд гривень – перебуває в тіні [Електронний ресурс]. ДП «Держзовнішінформ». 18 лютого 2020. Режим доступу: https://dzi.gov.ua/press-centre/news/doslidzhennya-tinovoyi-ekonomiky-v-ukrayini-majzhe-chvert-vvp-abo-846-mlrd-gryven-perebuvaye-v-tini/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.05.2025).
11. Фермерське господарство: що це, види, як назвати та зареєструвати [Електронний ресурс]. Weagro. 11 вересня 2024. Режим доступу: <https://weagro.com.ua/blog/fermerske-gospodarstvo-shho-cze-vydy-yak-nazvaty-ta-zareyestruvaty> (дата звернення: 25.05.2025).

12. Соціально-економічний стан домогосподарств України (за результатами загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств (ОСЕСД), проведеного у грудні 2023 року – лютому 2024 року) [Електронний ресурс]. Київ, 24 липня 2024. Режим доступу: [https://www.unicef.org/ukraine/media/46041/file/Соціально-економічний%20стан%2025.07.24%20\(1\).pdf.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/46041/file/Соціально-економічний%20стан%2025.07.24%20(1).pdf.pdf) (дата звернення: 25.05.2025).

References:

1. Yurchyshena, L. V. (2016). Personal income tax: Mechanism of collection and source of the budget of Ukraine. *Finance, Accounting, Banks*, no. 1(21), pp. 215–224. [in Ukrainian].
2. Tkachyk, F., Valigura, V., Dmitriev, V. (2021). Fiscal and regulatory potential of the personal income tax. *Economy and Society*, no. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-58> [in Ukrainian].
3. Costa González, C. A. (2024, May 8). Individual income tax – PIT – tax on personal income – The error of considering that under the mentioned denomination the tax is always equitable. *Inter-American Center of Tax Administration*. <https://www.ciat.org/ciatblog-impuesto-a-la-renta-de-la-personas-fisicas-irpf-el-error-de-considerar-que-bajo-la-mencionada-denominacion-el-impuesto-es-siempre-equitativo/?lang=en> (accessed May 10, 2025).
4. Nikolenko, Y. V. (Ed.). (2009). *Political economy: Textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].
5. Sapoga, T. V. (2011). Household is an important component of the economy. *Sustainable Development of Economy*, no. 9, pp. 49–52. [in Ukrainian].
6. Gladun, O. M. (2005). Households: Functions and problems of research. *Demography and Social Economy*, no. 1, pp. 94–96. [in Ukrainian].
7. Shamanska, O. (2013). Pragmatics of realization of income behavior of households in the context of modern trends. *Galician Economic Bulletin*, no. 1(40), pp. 112–118. [in Ukrainian].
8. Stankevich, Y. Y. (2008). The essence and characteristic features of the modern household. *Formation of the Market Economy: A Collection of Scientific Papers*, no. 19, pp. 40–46. [in Ukrainian].
9. Muravsky, A. (2025, May 21). What share of the Ukrainian economy is in the shadow – a study. *Economic Truth*. <https://epravda.com.ua/biznes/yaka-chastka-ekonomiki-ukrajini-znahoditsya-u-tini-doslidzhennya-806960/> (accessed May 25, 2025). [in Ukrainian].
10. State Enterprise “Derzhzovishinform”. (2020, February 18). A study of the shadow economy in Ukraine: Almost a quarter of GDP, or UAH 846 billion, is in the shadows. https://dzi.gov.ua/press-centre/news/doslidzhennya-tinovoyi-ekonomiky-v-ukrayini-majzhe-chvert-vvp-abo-846-mlrd-gryven-perebuvaye-v-tini/?utm_source=chatgpt.com (accessed May 25, 2025). [in Ukrainian].
11. Farm: What is it, types, how to name and register. *Weagro*. (2024, September 11). <https://weagro.com.ua/blog/fermerske-gospodarstvo-shho-cze-vydy-yak-nazvaty-ta-zareyestruvaty/> (accessed May 25, 2025). [in Ukrainian].
12. Socio-economic status of households in Ukraine (Based on the results of the nationwide sample survey of the socio-economic status of households (SES) conducted in December 2023 – February 2024). (2024, July 24). *UNICEF Ukraine*.

Annotation

Barabash L. V., Kulichenko R. V., Shcherban S. A.

Household As A Subject Of Personal Income Taxation In The Context Of Behavioral Finance

The functioning of the tax system of Ukraine, in particular the personal income tax, for the prospect of post-war recovery, requires active and fundamental changes. One of the aspects of their implementation should be the consideration of non-traditional factors of influence of the sphere of behavioral finance - psychological, sociological, behavioral - on taxation.

At present, domestic scientific approaches to understanding the personal income tax are limited exclusively to its fiscal role, with some assumption of its ability to play a regulatory role in the economic life of the state. However, Western scholarship considers this tax to be an effective tax instrument that works to realize the conditions of fairness in taxation. At the same time, it is based on a three-vector functioning: personal interest (of the taxpayer and the state), globalization of the taxable object and progressive tax rates. This approach makes it possible to take into account the characteristics of each payer, which is not an individual but a household, and to form a fair taxation basis and responsible tax behavior.

These aspects give reason to believe that for the post-war reconstruction in Ukraine, the reform of the tax system in general and the personal income tax in particular should focus on taking into account the behavioral factors that influence the tax. Therefore, it is necessary to shift from taxing individual income to taxing household income.

The basis for the above statement is a comparison of the indicators of socioeconomic development of Ukrainian households in 2021 and 2023. Among the positive changes during this period, it is worth highlighting a 10.5% increase in real household income per capita and a decrease in the unemployment rate. However, of more interest are the increase in monetary poverty, the level of purchasing power in terms of the component “not even adequate food”, the proportion of households with children, and the decrease in the average household size. In other words, we have a situation where there is a slight increase in income and an increase in the number of people dependent on the taxpayer.

Therefore, in order to reorient the personal income tax from individual taxation to household taxation, it was proposed to divide the object of taxation (income) depending on the way it is received - labor (running a personal subsidiary farm, individual labor activity, family and individual trade, traditional domestic work and self-service) and non-labor (other, including family leasing, investment transactions, etc.). A progressive scale of rates based on household characteristics (presence of dependents, ownership of movable and immovable property, income per household member, etc.) should also be mandatory.

Key words: *personal income tax, behavioral finance, individual income, household, household income*

ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

П. К. БЕЧКО, кандидат економічних наук, професор

С. М. КОЛОТУХА, кандидат економічних наук, доцент

С. А. ПТАШНИК, кандидат економічних наук, доцент

О. А. ГАВРИЛЕНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Досліджено використання потенціалу фінансового ринку як джерела залучення необхідних ресурсів для забезпечення інноваційного розвитку національної економіки. Результати досліджень свідчать, що використання фінансового ринку для залучення інвестицій у реальний сектор економіки великою мірою залежить від реальної практики банківського кредитування, доступу господарюючих суб'єктів до кредитних ресурсів, функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу в інноваційній підприємницькій діяльності, як слугують перспективою фінансування інфраструктурних проектів та динамічному розвитку національної економіки.

Ключові слова: *інноваційний економічний розвиток, інституційні інвестори, інфраструктурні облігації, інноваційна діяльність, державно-приватне партнерство.*

Постановка проблеми. Однією із актуальних проблем за сучасних умов є використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки. Стабільність інноваційного економічного потенціалу фінансового ринку залежить від діяльності інвесторів учасників фінансових ринків, зокрема інституційних інвесторів, здатних суттєво впливати на зростання інформаційної складової та активне використання інформаційних технологій. За останні роки у фінансовому секторі має місце прискорене зростання інформаційної складової, активне використання інформаційних технологій, які тісно взаємопов'язані з реальним фінансовим сектором національної економіки.

Стійкі темпи використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки залежать від доступу до фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, особливо середнього і малого бізнесу. Розвиток фінансового ринку, особливо ринку корпоративних облігацій суттєво впливає на рівень інформаційної відкритості та прозорості здатного стимулювати його учасників.

Метою статті є дослідження сучасних викликів, що впливають на використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки і на цій основі, визначено основні напрями його подальшого розвитку в умовах економічної нестабільності та глобальних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки є важливою проблемою і демонструє значну увагу як науковців так і фахівців. Варто виокремити праці українських фінансистів та експертів, зокрема, щодо використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки [1–4]. Останні дослідження також приділяють увагу викликам, які постали щодо використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки внаслідок воєнних дій. Фахівці відзначають, що такі обставини суттєво збільшили рівень ризиків для компаній та посилили потребу в удосконаленні управлінських та фінансових інструментів щодо потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки [5–6]. Загалом, науковці погоджуються, що використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки має суттєвий потенціал, в той же час, для його реалізації варто адаптуватися до сучасних викликів, підвищувати довіру інвесторів, створюючи інвестиційно привабливий клімат. Ці висновки підкріплюють важливість подальших досліджень щодо пошуку оптимальних шляхів стабілізації та модернізації використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки що сприятиме економічній стабільності.

Методика досліджень. У науковій статті мета досягається завдяки застосуванню загальнонаукових методів пізнання та аналізу економічних явищ. Теоретичною та методологічною основою дослідження слугують праці як українських науковців і практиків, так і зарубіжних фахівців, які досліджують проблеми використання потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку національної економіки. У дослідженні застосовані такі методи, як абстрактно-логічний, метод порівняння, монографічний, а також метод наукового узагальнення.

Результати досліджень. Для досягнення стабільного інноваційного економічного розвитку необхідно активніше залучати інвесторів учасників фінансових ринків, зокрема інституційних інвесторів. За оцінками ООН інвестиційні інвестори зосередили у своїх активах від 75 до 85 трлн доларів США [1]. При цьому їхня участь у фінансуванні реального сектору економіки відносно незначна. Зокрема, прямі інвестиції в інфраструктурні об'єкти становлять менше 1 % від загальної вартості активів пенсійних фондів, причому в країнах з фінансовими ринками, що формуються, цей показник ще нижче [2]. Така структура активів інституційних інвесторів свідчить про їхню загальну орієнтацію на короткострокові інвестиції. Так, у США середній термін володіння акціям знизився з 8 років у 1960-ті роки. до 6 місяців у 2010-ті роки [2].

Окремі дослідники відзначають про суттєві зміни, що відбуваються за останні роки, у фінансовому секторі, що проявляються в прискореному зростанні інформаційної складової, активному використанні інформаційних технологій, більш тісних взаємовідносинах реального та фінансового секторів економіки [3–6]. У низці досліджень справедливо вказується, що активне використання інформаційних технологій призвело до глобальних технологічних інноваційних змін на світових фінансових ринках, які пов'язані з використанням сучасних

торгових систем, що сприяють зниженню трансакційних витрат, зростанню обсягів та швидкості торгівлі.

Для залучення інвесторів в реальний сектор економіки мають бути створені відповідні законодавчі умови, здатні стимулювати інвестиційну активність. Відповідно до досліджень Світового банку за 2011–2012 рр. 108 країн внесли понад двісті змін до своїх законодавчих актів з метою спрощення ведення бізнесу та створення більш комфортних умов для підприємницької діяльності. Насамперед, ці зміни мають забезпечити захист майнових прав, доступність до кредитних ресурсів, інформаційну прозорість фінансового ринку. З огляду на це, розвиток фінансового ринку, поява нових інструментів фінансування підприємницької діяльності сприяє економічному підйому та зростанню зайнятості. Для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання фінансові ресурси, що залучаються на фінансових ринках, варто спрямовувати на реалізацію інфраструктурних та інноваційних проєктів, зокрема і в рамках державно-приватного партнерства.

Для забезпечення стійких темпів економічного зростання необхідно здійснити такі заходи:

- забезпечити доступ до відповідних фінансових ресурсів для суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу;
- сприяти розвитку фінансового ринку в цілому, особливо ринку корпоративних облігацій, для забезпечення довгострокових інвестицій з метою досягнення сталого розвитку;
- підвищувати рівень інформаційної відкритості та прозорості фінансового ринку;
- стимулювати учасників фінансового ринку інвестувати у виробничу інфраструктуру та інноваційні проєкти.

Формування фінансових ринків в Україні має динамічний і суперечливий характер. За короткий термін сформувався фондовий ринок, ринок банківських послуг, запрацював валютний ринок. Український уряд, вітчизняні компанії та банки вийшли на світовий ринок капіталу, з іншого боку внутрішній фінансовий ринок став відкритим для зарубіжних інвесторів. Інтеграційні процеси на фінансовому ринку відбувалися на тлі нестабільних темпів розвитку національної економіки, зростання витоку вітчизняного капіталу, посилення залежності національної фінансової системи від поведінки іноземних учасників ринку.

Проблеми розвитку фінансового ринку країни, що забезпечує умови для економічного зростання, набувають великого значення. Незважаючи на величезні зусилля у напрямі економічного зростання та стимулювання інноваційної активності, досі наша країна не може досягти рівня показників накопичення капіталу. і умов життя населення періоду 1960–1985 рр. Частка інвестицій у ВВП України у 2023 році становила 17 %. Це більше, ніж було за два довоєнні роки. Про це свідчать дані рейтингу інвесторів Forbes при пороговому значенні 25 %.

За цих умов закордонні позики і прямі іноземні інвестиції є найважливішими джерелами економічного зростання в нашій країні. За сучасних

умов в структурі виробництва має місце скорочення частки галузей, здатних забезпечувати модернізацію та оновлення основного капіталу, а також підвищення конкурентоспроможності. Як наслідок, доступ до кредитів більшості суб'єктів господарювання всіх форм і галузей національної економіки є обмеженим. Це потребує забезпечення узгодженої взаємодії всієї фінансової системи країни та вітчизняних виробників. За останні роки розгорнулася широка дискусія з питань концентрації фінансового ринку та розвитку національних галузей, формування конкурентоспроможного ринкового господарства країни, яке не поступається за параметрами якості та ціновими характеристиками світового ринку.

Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку банківського кредитування, фондового ринку в Україні свідчить, що досі ці ринки, як основні джерела інноваційного розвитку, не відіграють суттєвої ролі у забезпеченні інвестиційних потреб багатьох вітчизняних компаній, тобто у вирішенні тих завдань, без яких неможливий прогрес у будь-якому суспільстві. Це пояснюється обмеженим доступом суб'єктів господарювання до кредитних ресурсів внаслідок високої їх вартості розмір якої перевищує норму рентабельності. З огляду на це, варто активніше стимулювати грошову пропозицію, спрямовану на економічне зростання та інноваційний розвиток виробництва.

За оцінками окремих економістів, за останні десять років грошова пропозиція НБУ була недостатньою. Зокрема, нерівномірність витрат і зміна ситуації на внутрішньому валютному ринку має місце невисокий рівень монетизації (при пороговому значенні 60 %) призводить до залежності господарюючих суб'єктів від короткотермінових інвестицій, завищеної вартості грошей, та низької капіталізації банків і інших інституцій ринку. Як наслідок, не спрацьовує трансмісійний механізм перетворення заощаджень у довгострокові інвестиції, а низьке значення показника грошового мультиплікатора, порівняно не тільки з розвиненими, але й багатьма країнами, що розвиваються, відображає невисокі емісійні можливості комерційних банків, здатних створювати додаткові фінансові ресурси для кредитування.

Зниження вартості грошей (відсоткової ставки) сьогодні стає головною проблемою вирішення завдань розвитку. Чим більше економіка насичена фінансовими ресурсами на одиницю економічного обігу, тим більше вона забезпечена кредитами, облігаціями, комерційними паперами, лізинговим фінансуванням та іншими борговими інструментами. За сучасних умов облікова ставка за кредитами з 07.03.2025 р. встановлена на рівні 13,5 %, що перевищує дохідність окремих виробництв. Така практика разом із підвищенням тарифів на енергоносії не сприяє розвитку конкурентоспроможності. За таких умов виникають проблеми соціально-економічного характеру, оскільки інфляція для незабезпечених верств населення зростає швидшими темпами. У період світової фінансової кризи, починаючи з 2008 р., можна відзначити розширення посередницької діяльності держави, що, частково зумовлене монетарною політикою НБУ і є неринковою формою розподілу фінансових ресурсів.

Питання збалансованості бюджету на основі профіциту чи дефіциту викликає дискусію у вітчизняних економістів. Прихильники бюджетного

дефіциту вважають, що таким чином можна стимулювати інвестиції, забезпечувати економічне зростання та інноваційний розвиток, вирішувати соціальні завдання. Прихильники ж профіциту вважають, що варто формувати модель економічного зростання, засновану на скороченні дефіциту бюджету та перевищенні доходів над видатками. У той же час, теорія та практика багатьох зарубіжних країн свідчать про те, що профіцит пригнічує внутрішній попит і виступає гальмом виробництва та соціально-економічного розвитку. Тому зі зростанням бюджетного профіциту доцільно збільшувати видатки бюджету на фінансування оборони, науки, освіти, медицини та інші соціальні потреби, які здатні створювати довгострокові передумови підвищення якості економічного зростання.

Політика щорічного скорочення реальних бюджетних видатків впродовж воєнного періоду свідчить, що бюджет у 2023 р. це бюджет війни. За підсумками 2023 р. близько половини державного бюджету спрямовано на фінансування оборони. Витрати на оборону перевищили 30 % ВВП. Для порівняння – “норма” НАТО в мирний час становить 2 %. Власних податкових та митних надходжень в Україні не вистачає для покриття всіх видатків бюджету. Різницю вдається покривати за рахунок іноземної фінансової допомоги та випуску військових облігацій. У 2023 р. уряд залучив 566 млрд грн через ОВДП, що удвічі більше, ніж у 2022 р. Скоротився і фіскальний розрив. У 2022 р. уряд витратив на погашення попередніх випусків ОВДП на 133 млрд грн більше, ніж вдалося залучити від випуску нового внутрішнього боргу. У 2023 р. вдалося рефінансувати погашення старого боргу та залучити ще 196 млрд гривень. Втім, якщо ж порівняти надходження від нових випусків ОВДП за рік з витратами на погашення боргу за ОВДП та видатками з бюджету на його обслуговування, то різниця все ще залишалася негативною (3 млрд гривень).

Для розширення участі банків у фінансуванні інвестиційної діяльності важливо, щоб грошово-кредитна політика НБУ була спрямована не лише на боротьбу з інфляцією. Результати проведеного дослідження свідчать, що 2023 рік для банків був значно успішнішим через монетарну політику, що передбачала високі ставки за депозитними сертифікатами. Щоб профінансувати державні оборонні видатки, був запроваджений тимчасовий підвищений податок на прибутки банків: 50 % у 2023 та 25 % у 2024–2025 рр. У ситуації, що склалася для зміцнення гривні знадобляться значні інвестиції, здатні підтримати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. У той же час, збереження відсоткових ставок на негативному реальному рівні, коли темпи інфляції перевищують відсоткові ставки за залученими коштами, обумовлює високі ризики у фінансовій системі, здатні депресивно впливати на національні фінансові ринки, провокуючи зниження темпів зростання банківських депозитів населення та суб'єктів господарювання, або їх номінальне скорочення.

Варто зазначити, що вплив на національну економіку забезпечує не просто банківське кредитування капітальних витрат суб'єктів господарювання, а таке кредитування, яке носить інноваційний характер, тобто. забезпечує якісні зміни у виробництві, зокрема придбання техніки, запровадження прогресивних технологій і форм управління, здатних підвищувати конкурентоспроможність

продукції. Завдяки фінансуванню основного капіталу банківський кредит стимулює безінфляційне зростання виробництва. Очевидно, що вирішення цього завдання в умовах нині діючої облікової ставки НБУ та кризові явища в економіці потребують масштабного державного фінансування.

Практика державної підтримки інноваційних проектів передбачає компенсацію з бюджету частини відсоткової ставки за кредитами. Під час війни в Україні державні програми для підтримки аграріїв відіграють вирішальну роль для забезпечення продовольчої безпеки. Так, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства, 951 агропідприємство за різними програмами в 2023 р. залучило майже 5 млрд грн банківських кредитів на розвиток. Внаслідок цієї програми 549 господарств, які беруть участь у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9 %», профінансовано на 2,3 млрд грн. Зокрема 491 господарство (89,4 %) зареєстроване в Державному аграрному реєстрі (ДАР) із обсягом залучених кредитів близько 2 млрд грн (87,2 %). Ці дії стимулювали збільшення кількості інвестиційних проектів в АПК та зростання сільськогосподарського виробництва. В Україні виробництво зернових культур зросло на 10 % в порівнянні з 2022 р., олійних – на 18 %. Виробництво цукрових буряків зросло на 29 % проти 2022 р.

Результати дослідження свідчать про необхідність за сучасних умов максимально диверсифікувати банківське обслуговування та доступність до кредитних ресурсів, як за ціною, так і за територіями та галузями. Аналіз рівня доступності банківських послуг лише на рівні регіонів свідчить про те, що існуюча банківська інфраструктура незбалансована і недостатньо розвинена. Попит на банківські послуги в регіонах поки що далекий від насичення. Основні проблеми регіональної банківської системи пов'язані з невисоким рівнем ліквідності, нестачею довгострокових ресурсів та високими ризиками. Певна пасивність та неготовність банківської спільноти враховувати економічні інтереси регіонів не сприяє ефективному вирішенню проблеми взаємодії банківського та реального секторів економіки. Органам управління потрібно розширити ініціюючу та консолідуючу роль при забезпеченні узгодження інтересів регіону та банківського сектору. Формування регіонального банківського кластера, здатного забезпечити фінансову збалансованість відтворювального циклу у регіоні з урахуванням трансформації заощаджень на інвестиції, може стати ефективним інструментом регіонального економічного зростання та інтеграції вітчизняних банків у світову банківську систему.

Ідея кластеризації знайшла відображення у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року від 03 березня 2021 р. № 179. Останнім часом в Україні відбувається усвідомлення значущості кластерного підходу у вирішенні завдань модернізації та технологічного розвитку національної економіки. Однак відсутність комплексного державного цільового виділення коштів на розвиток кластерної системи призводить до того, що кошти «розпорошуються» у різних фондах та міністерствах і не доходять до регіонів, у яких власних джерел на інновації недостатньо. Інша проблема – скорочення кількості невеликих регіональних банків. За даними НБУ, на початок 2025 р. на ринку працює 64 банки з них з

іноземним капіталом 27. Кількість банківських установ в порівнянні з 2016 р. скоротилася на 53 або 45,3 %.

Вирішенню проблеми інноваційного розвитку економіки багато в чому перешкоджає недостатня активність суб'єктів середнього та малого бізнесу. У країнах із розвиненою ринковою інфраструктурою саме ці підприємницькі структури є основними генераторами інновацій та технологічних проривів. З метою створення можливостей для компаній малого та середнього бізнесу щодо залучення фінансування варто сформувати відповідну інфраструктуру ринку, що включає спеціалізовані біржові майданчики, призначені для знову створених високотехнологічних компаній із відносно низьким рівнем капіталізації. В 2024 р. 36,5 % суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу не припиняли діяльність під час повномасштабного вторгнення, а 6% компаній були вимушені припинити діяльність більше року. При цьому більшість суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу зайнята в торгівлі та сфері послуг (60 %), оскільки це гарантує швидке отримання прибутку, у сфері ж інноваційного бізнесу частка малих фірм становить лише 2,0–2,5 %. Для порівняння, у США частка таких підприємницьких структур сягає 50 %.

Особливе місце в активізації залучення приватних інвестицій у реалізацію інвестиційних проектів інноваційної спрямованості може зайняти державно-приватне партнерство, яке розвивається не лише на державному та місцевому рівнях. Для банків та інших інвесторів партнерство з державою відкриває доступ до сегментів економіки, де частка приватного бізнесу незначна, навіть за умов недостатнього рівня економічного розвитку регіону його інфраструктури, та до фінансування проектів із недостатньо високою рентабельністю і тривалими термінами окупності. В наслідок цього забезпечується повніше використання ресурсного потенціалу фінансового ринку у сферах діяльності, які мають суспільний інтерес. Експерти McKinsey & Company прийшли до висновку, що для прискорення темпів зростання вітчизняної економіки варто протягом 2024–2030 років щорічно інвестувати щонайменше 4 % ВВП в інфраструктурні проекти.

Останнім часом дедалі активніше поряд з державою виступають фінансові інституції, зокрема і такі інституційні інвестори, як пенсійні фонди, страхові компанії, що забезпечують довгострокові вкладення. У той же час, фінансування об'єктів інфраструктури пов'язане для інституційних інвесторів із низкою специфічних ризиків порівняно з придбанням акцій та інших стандартних фінансових інструментів. Насамперед, варто відзначити ризики, оскільки інвестиції у акції є більш дохідними проти авансованих фінансових ресурсів в інфраструктурні проекти. Ризик пов'язаний із низькою ліквідністю довгострокових інфраструктурних активів порівняно з іншими фінансовими інструментами та неможливістю їх швидкого продажу без особливих втрат у формі значного дисконту за несприятливої зміни ринкової кон'юнктури.

У зв'язку з непрозорістю інформації щодо інфраструктурних проектів утруднено процес оцінки справедливої вартості інфраструктурних активів. Однією з можливих стратегій інституційних інвесторів є скорочення вкладень у високо ризиковані активи у періоди підйому фінансових ринків та інвестування у такі активи у періоди ринкових спадів.

Важливою передумовою вирішення проблеми потенціалу фінансового ринку для інноваційного розвитку вітчизняної економіки є сек'юритизація ("securitization") як об'єднання однорідних фінансових активів банку в єдиний фонд ("пул") і випуск забезпечених цим пулом цінних паперів (asset backed securities) з метою зменшення чи перерозподілу конкретних ризиків, підвищення ринкової вартості та ліквідності таких активів, а також для регулювання фінансових активів як форма трансформації неліквідних активів у ліквідні цінні папери. Спочатку сек'юритизація стосувалася тільки заставних під нерухомість, але з 1980-х років вона набула широкого поширення на світових фінансових ринках (позички під заставу транспортних засобів, лізингові контракти, комерційні заставні тощо). Впровадження процесу сек'юритизації на вітчизняному ринку гальмується відсутністю спеціалізованих інфраструктурних установ та недостатнім обсягом активів, що підлягають сек'юритизації.

Одним із перспективних інструментів фінансування інфраструктурних проєктів виступає емісія інфраструктурних облігацій, які можуть випускатися у таких формах: корпоративні облігації, емітентом яких є спеціальна компанія (SPV), створена для реалізації інфраструктурного проєкту; Громадські цільові облігації, призначені для реалізації певного проєкту, емітентом яких виступають громадські корпорації. У світовій практиці виокремлюють такі основні ознаки інфраструктурних облігацій:

- цільовий характер використання коштів від розміщення даних облігацій;
- тривалий період обігу облігацій, як правило, відповідає терміну реалізації інфраструктурного проєкту;
- випуск облігацій на основі концесійних угод;
- специфічне забезпечення у формі державних та муніципальних гарантій, банківських гарантій та поруки, застави прав за проєктними угодами;
- коло інвесторів за даними облігаціями обмежене інституційними інвесторами (страхові компанії, недержавні пенсійні фонди) та банками;
- регулярність виплат доходів за облігаціями забезпечується доходом емітента, отриманим від експлуатації інфраструктурних об'єктів.

Фінансування проєктів за рахунок випуску інфраструктурних облігацій має низку серйозних переваг перед такими традиційними інструментами, як банківське кредитування та державні інвестиції. Висока ліквідність облігацій дає змогу досягти оптимального співвідношення між ризиками та вартістю фінансування для інвесторів. Відбувається диверсифікація портфеля інвестора; підвищується ступінь фінансової стійкості та незалежності інвестора від зовнішніх джерел фінансування. Інфраструктурні облігації як перспективний інструмент фінансування активно використовуються в Китаї (70 % усіх проєктів реалізується за допомогою даного інструменту), США, Австралії, Чилі, Індії.

В Україні можливості використання інфраструктурних облігацій обмежені у зв'язку з відносно низьким рівнем розвитку інфраструктури фінансового ринку, слабкою активністю інституційних інвесторів, відсутністю фінансових та правових інструментів підтримки випуску таких облігацій.

Висновки. В даний час з метою економічного зростання важливо забезпечувати комплексне використання традиційних та нових інструментів

фінансування, що застосовуються для реалізації, перш за все, проектів інфраструктурного та інноваційного призначення. Це може дати новий імпульс розвитку фінансового ринку та сприяти залученню суб'єктів малого та середнього бізнесу, населення у здійснення інвестицій та фінансування інноваційної діяльності. Важливо створювати умови для розвитку емісійних можливостей комерційних банків з метою кредитування, розширення масштабів використання інфраструктурних облігацій.

Література:

1. Мельник О. І., Врабіє Н. В., Коваленко А. Р., Джосан В. П. Вплив фінансових інновацій на розвиток економіки. *Modern Economics*. 2020. № 19(2020). С. 120–125.
2. Кондрат О. Б. Інноваційні фінансові інструменти в системі розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 339–344.
3. Кривенко Ю. В., Бізянов В. В., Секретар О. О. Інноваційні інструменти фінансового ринку в системі міжнародних розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-21>
4. Адамів М. Є., Ганас В. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства: процесно-структурований підхід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-14>
5. Кузнецова Н. Б. Smart міста та розвиток людського капіталу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-05-01>
6. Шапошников К. С., Пустова Т. С. Світовий досвід оцінювання ефективності регуляторної політики в національній економіці. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-01>

References:

1. Melnyk, O. I., Vrabiiie, N. V., Kovalenko, A. R., Dzhosan, V. P. (2020). The impact of financial innovations on economic development. *Modern Economics*, no. 19, pp. 120–125. [in Ukrainian].
2. Kondrat, O. B. (2024). Innovative financial instruments in the enterprise development system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 9(1), pp. 339–344. [in Ukrainian].
3. Kryvenko, Y. V., Bizianov, V. V., Sekretar, O. O. (2024). Innovative financial market instruments in the system of international settlements. *Economy and Society*, no. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-21> [in Ukrainian].
4. Adamiv, M. Ye., Hanas, V. S. (2024). Management of enterprise financial resources: A process-structured approach. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-14> [in Ukrainian].
5. Kuznetsova, N. B. (2023). Smart cities and human capital development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-05-01> [in Ukrainian].

6. Shaposhnykov, K. S., Pustova, T. S. (2023). Global experience in assessing the effectiveness of regulatory policy in the national economy. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-01> [in Ukrainian].

Annotation

Bechko P., Kolotukha S., Ptashnyk S., Gavrylenko O.

Utilization of the financial market potential for innovative development of the national economy

The relevance of the study lies in the growing importance of using financial market tools to overcome economic instability and global uncertainty. A stable innovative economy increasingly depends on institutional investors, transparency in financial systems, and integration of digital technologies. Over the past years, the financial sector has undergone significant transformation, particularly in the application of IT systems, which strengthened its interaction with the real economy.

Research results indicate that despite the substantial volume of global institutional investor assets – estimated by the UN between \$75 to \$85 trillion – only a minimal share is directed toward infrastructure or long-term innovation projects. The underutilization of these resources is attributed to short investment horizons and risk aversion, particularly in developing economies. The Ukrainian financial system remains constrained by high interest rates, limited access to capital for SMEs, and underdeveloped investment infrastructure. For example, only 2–2.5% of small businesses are involved in innovation activities, compared to 50% in the U.S.

The findings emphasize that accelerating innovation-oriented investment requires systemic reforms: legal guarantees for investor protection, expansion of the corporate bond market, stimulation of long-term investment tools such as infrastructure bonds, and the promotion of public-private partnerships (PPP). The use of securitization – transforming illiquid financial assets into marketable securities – is identified as a promising mechanism for risk redistribution and liquidity improvement, although implementation in Ukraine is hindered by institutional and regulatory barriers. The study highlights the strategic value of infrastructure bonds, which are widely used in countries like China, the U.S., Australia, and India. These bonds support the financing of long-term projects while ensuring income for institutional investors. In Ukraine, broader adoption is constrained by low financial market maturity, insufficient legal frameworks, and weak investor participation.

Conclusions underline the necessity of integrating traditional and innovative financial instruments to support infrastructure and technological modernization. Strengthening the role of commercial banks in capital formation, enhancing the accessibility of financial services for SMEs, and advancing regional financial clusters are essential for sustainable economic development. The development of an efficient national financial system, aligned with international practices and driven by innovation, will improve the competitiveness and resilience of Ukraine's economy in the face of global challenges.

Key words: innovative economic development, institutional investors, infrastructure bonds, innovation, public-private partnership.

MODERNIZATION OF STATE SOCIAL POLICY IN AN AGING SOCIETY

V. S. KOSTIUK, *PhD in Economics*

A. A. OSIPOVA, *PhD in Economics*

Z. V. NEPOCHATENKO, *Trainee lecturer*

Uman National University

Досліджено сучасні національні та глобальні демографічні тенденції з особливою увагою до процесу старіння населення. Розглянуто механізми реалізації державної соціальної політики в умовах зростання частки осіб похилого віку, що супроводжується нагальними викликами, зокрема наслідками повномасштабної війни. Проаналізовано ключові соціально-економічні наслідки демографічного старіння, що впливають на функціонування систем соціального захисту, ринку праці та суспільних інститутів. У статті підкреслено необхідність оновлення підходів до формування державної політики з урахуванням довгострокових демографічних змін. Запропоновано конкретні напрями модернізації соціальної політики в умовах старіння суспільства.

Ключові слова: соціальна політика, старіння населення, демографічні зміни, пенсійне забезпечення, соціальні послуги.

Problem statement. The current model of Ukraine's social policy must take into account the transformations in the demographic structure of the population, particularly its rapid aging. Both domestic and European demographic trends indicate the further deepening of this process in the medium- and long-term perspective. A population is considered aging when the proportion of older individuals within the total population increases. Demographic aging is a global phenomenon affecting countries across different levels of development. In most of them, the primary determinants are declining mortality rates, increased life expectancy, and falling birth rates. In Ukraine, however, this process is additionally driven by other factors, including socio-economic transformations and the consequences of full-scale military aggression. Rapid demographic changes, coinciding with political and economic upheavals, have created unique characteristics of the aging process in Ukraine. Therefore, the state's social policy must adapt to these circumstances, defining priority areas for modernization in order to minimize the negative impact of population aging on socio-economic development.

Review of the latest research and publications. Numerous domestic and foreign studies emphasize the significant impact of demographic aging on the socio-economic development of states. Researchers such as Modigliani F. [1], Huang W.-H., Lin Y.-J., Lee H.-F. [2], Aiyar S., Ebeke C., Shao X. [3], Harper S. [4], and Costa M. [5] have analyzed the social and economic consequences of this phenomenon. In the Ukrainian academic discourse, the issue of population aging and the need to revise social policy

towards the elderly have been examined in the works of Libanova E. [9], Pavlova O. [11], Polyakova S. [12], Rudenko O. [13], Teslyuk R., Bidak V. [14], Yunyk I. [15] and others. Studies emphasize the need to move from a supportive to an activating social policy that promotes the involvement of older people in socially meaningful activities. At the same time, despite the growing interest in the topic, a number of issues remain insufficiently studied, which leads to the need for further comprehensive analysis to develop effective strategies for adapting social policy to the conditions of an aging society.

The purpose of the article is to identify the key components of social policy aimed at protecting the elderly, and also to determine the priority areas of its modernization in the context of an aging society.

Research methodology. The methodological basis of the study is general scientific, interdisciplinary, and specialized approaches, including dialectical, phenomenological, systemic, axiomatic-deductive, historical-institutional, logical, and situational. During the research, the following methods were used: observation, analysis, abstraction, induction, deduction, system analysis, and analytical generalization. The theoretical basis is the work of domestic and foreign scholars in the fields of economics, demography, sociology, public administration, and social policy. The information base includes legislative and regulatory acts, statistical reports, analytical materials of international organizations, documents of Ukrainian government authorities, as well as other official and unofficial sources.

Research results. Research results. The models of social policy that were formed in the late 20th and early 21st centuries are now being tested for their effectiveness and relevance to modern challenges. Often, they were based on populist political decisions that were not adapted to profound demographic transformations. One of the key challenges is the changes in the age structure of the population, which, although predicted, turned out to be larger and more dynamic than expected.

The age classification has now been updated, with youth lasting up to 45 years, middle age up to 60 years, elderly up to 75 years, senile up to 90 years, and over 90 years being the age of longevity. These changes have the potential to significantly influence the development of social policy and pension reforms. The WHO defines a society as aging if the proportion of people aged 65 and over exceeds 7 % of the total population; as “old” if it exceeds 14 %; and as “hyper-aged” if this indicator exceeds 20 % [2]. In Ukraine, the share of the population aged over 65 exceeded 14 % back in 2001, which allowed the country to be classified as an “old society.” Since then, there has been a steady growth in this share, which indicates Ukraine's gradual transition to the status of a “hyper-aged society.” As of the end of 2022, the share of people aged 65 and older reached 17.6 % of the total population, meaning that almost every fifth resident belongs to this age group (Table 1).

However, this demographic situation was not typical for Ukraine in the past. At the end of the 19th century, its age structure showed signs of a young society. Thus, the median age of the population was less than 19 years. The share of children under the age of 15 exceeded 40% of the total population, while the number of people over the age of 60 was only about 4%, which is ten times less.

Table 1. Distribution of the resident population by individual age groups

Years	Total population, thousand people	0–15 years old		15–64 years old		60 years and older		65 years and older	
		thousand people	in % of the total population	thousand people	in % of the total population	thousand people	in % of the total population	thousand people	in % of the total population
1990	51556,5	11814,3	22,9	34297,7	66,5	9450,8	18,3	6174,6	11,9
1995	51300,4	11248,4	21,9	33810,6	65,9	9456,3	18,4	6961,1	13,6
2000	49115,0	9571,9	19,5	33513,1	68,2	10189,7	20,7	6818,9	13,9
2005	47100,5	7664,8	16,3	32603,5	69,2	9779,4	20,8	7507,2	15,9
2010	45782,6	6982,6	15,2	32130,2	70,2	9471,4	20,1	7168,8	15,6
2015	42759,7	6816,0	15,9	29634,7	69,3	9330,4	21,8	6675,8	15,6
2020	41732,8	6786,5	16,3	28199,5	67,6	9978,2	23,9	7146,5	17,1
2022	40997,7	6550,4	16,0	27646,7	67,4	10152,4	24,8	7231,1	17,6

Note. Developed by the authors on the basis of data [10]

Throughout the 20th century, these indicators showed the opposite trend as the share of children gradually decreased and the share of the elderly increased. As of mid-2024, the population of Ukraine in the government-controlled territories is estimated to be approximately 31.5 million people. This indicates a demographic loss of about 10 million people as a result of the war, which is almost a quarter of the country's pre-war population. Among those who have left Ukraine, there are approximately 4.5 million people, of whom one-third are under 18. The proportion of people over 65 years old in this category is only 6 %, indicating that the population aging process has accelerated in the war. Significant losses among young people and women of reproductive age present potential threats to the resumption of demographic growth and sustainable development of the state [16].

Population aging is accompanied by numerous socio-economic challenges that tend to deepen in the face of a long-lasting demographic imbalance. In particular, this includes a growing burden on the pension system, increased social security and long-term care costs, which makes it difficult to maintain the financial stability of public finances. At the same time, this contributes to increased intergenerational tension caused by the growing demographic dependency ratio, which is the ratio of the disabled population to the working population. If the social protection system is not sufficiently adapted, these processes can provoke an increase in social discontent and, in some cases, even the risk of corrupt practices in the system of resource allocation. Thus, recognizing these trends and proactively responding to them is a necessary condition for ensuring the social sustainability of society.

According to international assessments, Ukraine's level of readiness for the challenges related to population aging remains at an average level. In the global ranking, which takes into account the economic involvement of older citizens, their

level of well-being, social cohesion, security and equality, Ukraine is in the second half of the list of more than 140 countries. Ukraine demonstrates the highest scores in the equality and security scores, which indicates relatively better access to basic social goods, education, and healthcare services for older people. At the same time, the level of social and economic integration of older people remains significantly lower than in leading countries. These indicators show that there is a certain potential, but at the same time, there is a need for further systemic reforms in the field of social policy [6].

Following international rankings, the global average for the involvement of older people in economic and social life is 46.8 points. According to this criterion, Ukraine ranks 126th, which indicates a low level of integration of older people into public life. At the same time, the country demonstrates relatively better results in terms of equality (50th place) and security (57th place), which take into account access to education, nutrition, poverty, income stability, street safety, and access to health care. It is worth noting that these indicators are based on data collected in 2015-2019, i.e. before the outbreak of full-scale war. Therefore, the current situation has likely deteriorated significantly due to the destruction of social infrastructure. These circumstances further emphasize the need to update social policy in line with new realities [6].

The structure of social policy traditionally includes the following key components: social programs and services, social security, education, labor and housing policy, public health, as well as gender and other forms of social integration [13]. In the context of population aging, a detailed analysis of the individual components of this policy is becoming particularly relevant. This study focuses on the following elements.

1. Social programs and services. The development and implementation of social programs should follow the principles of the state's social policy and focus on the following areas:

- prevention or minimization of the negative social consequences of market and economic transformations;
- overcoming existing destructive phenomena that affect the welfare of certain categories of the population;
- development of certain social spheres or support for specific social groups in order to solve large-scale social problems.

Typically, such programs are comprehensive, cover several areas of influence, and involve coordination between different social policy actors. The main implementation forms include targeted assistance, housing subsidies, and support for people with disabilities or those living alone.

The growing share of the population over 75 years old, including those in the long-lived category, significantly increases the burden on the long-term care system. This system includes a range of interconnected medical, social and housing services necessary to ensure the quality of life of older people. The weakening of traditional, informal care mechanisms within families leads to a growing need for formalized services, which are more resource-intensive. International practice distinguishes three main models of long-term care: home care, hotel-type homes, and specialized institutions (boarding schools, nursing homes) for the elderly. In most cases, preference is given to home care.

In this context, it is important to develop mechanisms to support families caring for older people, particularly through financial and social assistance. Special attention should be paid to the development of a social service network for those elderly citizens who are unable to care for themselves and have no family support. An important area for improving the system is to diversify the forms of service provision with active involvement of the non-governmental sector.

2. Social security. Social security, particularly in the form of pension insurance, financial assistance, and other social transfers, is a key instrument for implementing the state social policy. Its functioning ensures support for the economic and social stability of vulnerable categories of the population, including the elderly. This system is based on the principle of intergenerational solidarity: the working-age population pays taxes that are used to meet the needs of the disabled, primarily pensioners. However, the effectiveness of this model depends on the demographic balance. A decline in the share of the economically active population against the background of an increase in the number of elderly people makes it difficult to fulfill the state's obligations, which can provoke fiscal pressure and social tensions.

In such circumstances, it is important to encourage funded forms of pension provision that allow citizens to build up a personal reserve to ensure their well-being in old age. In advanced economies, the practice of starting to save early is widespread. For example, analytical recommendations suggest that pension capital should be formed in the amount of eight annual incomes before retirement, with a gradual accumulation of 6 % to 12 % of earnings during working life. The practice also involves employer co-financing of savings and indexation of income at a rate higher than inflation. For Ukraine, where the majority of retired people rely mainly on state pensions, the issues of financial literacy, access to savings instruments, and stimulating voluntary savings are of particular importance. The formation of a multi-pillar pension system with elements of individual choice and responsibility should become a strategic direction for modernizing social security in the context of an aging population [7].

The so-called life cycle hypothesis, formulated by F. Modigliani, is widely used in the economic theory of savings. It describes a behavioral model of asset accumulation throughout a person's life, according to which an individual usually starts saving in the early stages of employment in order to ensure a sustainable level of consumption in old age. The accumulated funds reach their maximum volume just before retirement and are then gradually used. According to this concept, a person's consumption at retirement age is financed not so much by government transfers as by personal savings accumulated over the course of a lifetime [1].

In Ukraine, the vast majority of citizens at retirement age rely primarily on state pension payments. Instead, personal savings and family support are viewed as auxiliary sources of income, which indicates limited opportunities for independent retirement capital formation. The main factors behind this are low levels of financial literacy and limited access to financial savings instruments. In particular, investing in securities requires basic knowledge of finance, which is not widely understood, including by young people.

High barriers to mortgage lending and limited opportunities for starting a small business are additional obstacles to building financial capability. Less than half of

young people in need of improved housing conditions can obtain mortgage financing, due to income, stable employment, and down payment requirements. Taken together, these factors reduce the ability of citizens to provide themselves with the resources to live a decent life in old age without complete dependence on the state.

3. Education and labor policy. In the context of the analysis of education, labor policy, and public health, it is important to take into account that older people constitute a significant socio-demographic group that should be considered not only as an object but also as a subject of social activity. This category includes persons who have reached retirement age following Article 26 of the Law of Ukraine “On Compulsory State Pension Insurance”, as well as those who have no more than a year and a half left before reaching the relevant age, in accordance with Article 10 of the Law of Ukraine “On Basic Principles of Social Protection of Labor Veterans and Other Elderly Citizens in Ukraine”. The main task of social policy in this context is to identify factors that contribute to active and productive aging, considering the needs of older people [8].

One of the key ways to mitigate the effects of demographic aging is to increase human capital among older age groups. Although access to education is traditionally associated with young people, it is education that serves as a means of developing competencies that allow older people to remain professionally active. Professional development and retraining can increase the participation of older workers in the labor market. In this regard, social policy should encourage companies to create conditions for attracting older workers by adapting career planning, updating teamwork, and introducing the concept of lifelong learning.

It is advisable to provide for state support mechanisms such as free advanced training, retraining, and subsidies for employers who hire people of the appropriate age category [9]. Such steps will help to increase the overall level of labor productivity in different age groups. The successful implementation of such a policy requires multi-level management, including reducing discrimination in the labor market, stimulating economic activity, developing social and transport infrastructure, improving health, and expanding life competencies, as well as digital competencies [13].

The modernization of social policy in the context of aging requires a timely response. In the absence of adequate solutions, today's younger generation may face the same difficulties that older citizens are already experiencing today. The growing share of the elderly population will lead to an increase in the demographic burden on the working-age part of society. Longer life expectancy will require a revision of the structure of budget expenditures at both the household and government levels, which in turn will lead to an increase in overall social spending.

Conclusions. Population aging is an objective demographic reality that poses a systemic challenge to the socio-economic development of the state. Changes in the age structure are predictable and natural, so their consequences can and should be considered when formulating public policy. The negative effects of aging: an increased burden on the pension system, higher costs for social services, transformation of intergenerational relations and household structure, mostly arise in the absence of proper adaptation of social protection institutions, the labor market, and the health care system. The results of the study confirm the need to modernize social policy in the context of demographic aging. In particular, its components require updating, such as

the system of social programs and services, social security mechanisms, education, and labor policy. These reforms should be based on the principles of intergenerational solidarity, inclusion, economic efficiency, and long-term financial sustainability. A comprehensive response to the challenges of aging can not only reduce social risks but also ensure active longevity and the involvement of older people in economic and social life.

Література:

1. Modigliani F. Life cycle, individual thrift, and the wealth of nations. *The American Economic Review*. 1986. Vol. 76. № 3. P. 297–313.
2. Huang W.-H., Lin Y.-J., Lee H.-F. Impact of population and workforce aging on economic growth: Case study of Taiwan. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. Article 6301. DOI: 10.3390/su11226301.
3. Aiyar S., Ebeke C., Shao X. The impact of workforce aging on European productivity. *IMF Working Paper*. 2016. № 16/238. [Electronic resource]. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16238.pdf> (date of access: 06.06.2025).
4. Harper S. Economic and social implications of aging societies. *Science*. 2014. Vol. 346. № 6209. P. 587–591. DOI: 10.1126/science.1254405.
5. Costa M. Demographic ageing and vulnerability in the European Union: A brief analysis of the challenges and opportunities it poses. *UNIO – EU Law Journal*. 2022. Vol. 8. № 1. P. 114–126.
6. Chen C., Lim J., Koh J., et al. A global analysis of adaptation to societal aging across low-, middle- and high-income countries using the Global Aging Society Index. *Nature Aging*. 2025. Vol. 5. P. 113–121. DOI: 10.1038/s43587-024-00772-3.
7. Azevedo R., Bettoni L., Santos M. Severance savings accounts and life-cycle savings. *Economic Theory*. 2024. Vol. 78. P. 1275–1331. DOI: 10.1007/s00199-024-01590-9.
8. Верховна Рада України. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні: Закон України від 26.12.1993 № 3721-XII. *Законодавство України* [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3721-12#Text> (дата звернення: 06.06.2025).
9. Лібанова Є. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу. Умань: Сочинський М. М., 2020. 240 с. *Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України* [Електронний ресурс]. URL: <https://idss.org.ua/arhiv/Бідність%20населення%20України%20методологія,%20методика%20та%20практика%20аналізу.pdf> (дата звернення: 06.06.2025).
10. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.06.2025).
11. Павлова О. Особливості соціальної політики в умовах воєнного стану в Україні. *Грані*. 2023. Т. 27. № 6. С. 122–126. DOI: 10.15421/1723139.
12. Полякова С., Когатько Ю. Бідність українських пенсіонерів: довоєнна ситуація та вплив війни. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 2. С. 92–109. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001410193> (дата звернення: 06.06.2025).

13. Руденко О. І. Особливості державної соціальної політики в умовах воєнного стану. *Національні інтереси України*. 2024. Т. 5. № 5. С. 534–542. DOI: 10.52058/3041-1793-2024-5(5)-534-542.
14. Теслюк Р. Т., Бідак В. Я. Старіння населення та соціальна вразливість осіб похилого віку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-14.
15. Юник І. Г. Реалізація сучасної державної соціальної політики в Україні: ключові проблеми та стратегічні пріоритети. *Право і державне управління*. 2023. № 2. С. 187–195.
16. Українські національні новини. Як скоротилося населення України через війну – нові дані Інституту демографії. 25.02.2025. УНН [Електронний ресурс]. URL: <https://unn.ua/news/yak-skorotylosia-naselennia-ukrainy-cherez-viinu-novi-dani-institutu-demohrafii> (дата звернення: 06.06.2025).

References:

1. Modigliani, F. (1986). Life cycle, individual thrift, and the wealth of nations. *The American Economic Review*, no. 76(3), pp. 297–313.
2. Huang, W.-H., Lin, Y.-J., Lee, H.-F. (2019). Impact of population and workforce aging on economic growth: Case study of Taiwan. *Sustainability*, no. 11, pp. 6301. <https://doi.org/10.3390/su11226301>
3. Aiyar, S., Ebeke, C., Shao, X. (2016). The impact of workforce aging on European productivity. *IMF Working Paper*, no. 16/238. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16238.pdf>
4. Harper, S. (2014). Economic and social implications of aging societies. *Science*, no. 346(6209), pp. 587–591. <https://doi.org/10.1126/science.1254405>
5. Costa, M. (2022). Demographic ageing and vulnerability in the European Union: A brief analysis of the challenges and opportunities it poses. *UNIO – EU Law Journal*, no. 8(1), pp. 114–126. <https://revistas.uminho.pt/index.php/unio/article/view/3920/4968>
6. Chen, C., Lim, J., Koh, J., et al. (2025). A global analysis of adaptation to societal aging across low-, middle- and high-income countries using the Global Aging Society Index. *Nature Aging*, no. 5, pp. 113–121. <https://doi.org/10.1038/s43587-024-00772-3>
7. Azevedo, R., Bettoni, L. Santos, M. (2024). Severance savings accounts and life-cycle savings. *Econ Theory*, no. 78, pp. 1275–1331. <https://doi.org/10.1007/s00199-024-01590-9>
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (1994). On the basic principles of social protection of labour veterans and other elderly citizens in Ukraine, Law No. 3721-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3721-12#Text> [in Ukrainian].
9. Libanova, E. (2020). Poverty in Ukraine: Methodology, analysis and practice. *Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine*. Uman: Sochinsky M. M. <https://idss.org.ua/arhiv/Бідність%20населення%20України%20методологія,%20методика%20та%20практика%20аналізу.pdf> [in Ukrainian].
10. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.): [Official website]. <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
11. Pavlova, O. (2023). Features of social policy under martial law in Ukraine. *Grani*, no. 27(6), pp. 122–126. <https://doi.org/10.15421/1723139> [in Ukrainian].

12. Polyakova, S., Kogatko, Yu. (2023). Poverty of Ukrainian pensioners: Pre-war situation and impact of the war. *Demography and Social Economy*, no. 2, pp. 92–109. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001410193> [in Ukrainian].
13. Rudenko, O. I. (2024). Features of state social policy under martial law. *National Interests of Ukraine*, no. 5(5), pp. 534–542. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5\(5\)-534-542](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-5(5)-534-542) [in Ukrainian].
14. Teslyuk, R. T., Bidak, V. Ya. (2023). Population aging and social vulnerability of the elderly in Ukraine. *Economy and Society*, no. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-14> [in Ukrainian].
15. Yynyk, I. H. (2023). Implementation of modern state social policy in Ukraine: Key problems and strategic priorities. *Law and State Governance*, no. 2, pp. 187–195. [in Ukrainian].
16. Ukrainian National News. (2025, February 25). How Ukraine's population has declined due to the war – new data from the Institute of Demography. <https://unn.ua/news/yak-skorotylosia-naselennia-ukrainy-cherez-viinu-novi-dani-institutu-demohrafii> [in Ukrainian].

Annotation

Kostiuk V. S., Osipova A. A., Nepochatenko Z. V.

Modernization of state social policy in an aging society

The article examines population aging as a long-term demographic trend that significantly influences the formation and implementation of state social policy. The relevance of the study is driven by intensification of demographic aging in Ukraine, exacerbated by consequences of the full-scale war, transformations in social structure of society, and need to update key elements of the social protection system. The authors emphasize that aging should not be viewed solely as a problem but as a foreseeable reality requiring strategic adaptation and proactive response from the state.

The purpose of the article is to identify the components of social policy directly related to the protection of the elderly and to substantiate directions for their modernization in the context of demographic changes.

The study reveals that Ukraine is steadily approaching the status of a hyper-aging society, as the proportion of individuals aged 65 and older has reached 17.6%. The demographic effects are intensified by mass migration of youth and the economically active population. The current configuration of social policy – from assistance programs to the labor market and healthcare system – does not meet modern challenges. The study substantiates the need to diversify long-term care formats, support intergenerational solidarity, enhance financial literacy, and encourage individual savings.

The conclusions emphasize that demographic aging requires a systemic modernization of social policy: from a reorientation towards active longevity to institutional adaptation of key social welfare sectors. Strategic reforms should encompass social services, the pension system, education, and employment policy, as well as the creation of conditions for a dignified life for the elderly amid a prolonged demographic transition.

Key words: social policy, population aging, demographic changes, pension provision, social services.

МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ Й ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

І. І. САВЧУК, здобувачка *третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти рівня (доктор філософії)*

Уманський національний університет

У статті розглянуто моделі фінансового ринку, що на даний час функціонують у різних країнах світу. Виокремлено їхні переваги та недоліки. Охарактеризовано найактивніші елементи моделей фінансового ринку й окреслено потенційні можливості для використання їх у вітчизняній практиці функціонування фінансового ринку на перспективу

Ключові слова: *моделі фінансового ринку, банкоцентрична модель фінансового ринку, американська фінансова модель, ісламська модель, змішана модель фінансового ринку*

Постановка проблеми. Вивчення особливостей функціонування фінансового ринку є основою ефективного управління ним. А відтак – свідомого використання наявних можливостей сформованого механізму й інструментів в сучасних економічних умовах, адже фінансовий ринок будь-якої країни відіграє ключову роль у забезпеченні її економічного зростання. Високий рівень розвитку фінансового посередництва, наявність значного переліку фінансових інструментів, що можуть використовуватися економічними агентами для фінансування діяльності та хеджування ризиків дають можливість суттєво нарощувати показники рентабельності. І на даний час в Україні, в умовах пошуку оптимальних варіантів реформування фінансового ринку на повоєнну перспективу, доцільно проаналізувати практиковані у світі моделі фінансового ринку для кращого розуміння особливостей їх функціонування в контексті виокремлення переваг і недоліків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження моделей фінансового ринку завжди було в полі зору вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків. Проте, перш ніж зосереджуватися на моделях фінансового ринку, з'ясуємо трактування дефініції «модель».

У загальному розумінні, що викладене у Тлумачному словнику, значення моделі висвітлюється як «... зразок якого-небудь нового виробу, взірцевий примірник чогось» [1]. А В. Тимошенко стверджує, що «модель – це матеріальний або уявлюваний аналог деякого об'єкта (предмета, явища або процесу), який зберігає суттєві риси об'єкта і здатний замінювати його під час вивчення, дослідження або відтворення» [3]. Тобто можемо зробити висновок, що модель це уявний чи матеріальний аналог, що відображає всі риси основного об'єкта. А також дає можливість досліджувати функціонування основного об'єкта в різноманітних умовах.

Зосереджуючись надалі на моделях фінансового ринку, знаходимо множинність підходів до економічного розуміння даного поняття. Так, Т. Євенко стверджує, що «модель фінансового ринку – це теоретична конструкція, що відображає його суттєві характеристики, які склалися в результаті дії довгострокових суттєвих за впливом чинників» [2]. З даним твердженням не можемо погодитись повністю, оскільки модель фінансового ринку – це конструкція, яка відображає всі характеристики, які склалися при взаємодії певних чинників. Дещо поглиблено, але співзвучно з попереднім автором розкриває модель фінансового ринку В. Полухович, вчаючи під нею «... складну багатофакторну динамічну система взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле» [4]. Дане визначення більшою мірою характеризує значення моделі, але не окреслює проміжок часу.

Тому вважаємо, що модель фінансового ринку варто розуміти як складну багатофакторну динамічну система взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле, в результаті дії довгострокових, суттєвих за впливом, чинників.

Мета роботи полягає у вивченні особливостей, тенденцій розвитку фінансових моделей та можливість їх адаптації до сучасних вітчизняних умов.

Методика досліджень. Для досягнення поставленої мети у дослідженні використовувалися наступні методи дослідження: метод наукової абстракції і конкретизування – для характеристики різних моделей фінансового ринку та визначення їх сильних і слабких сторін; графічний метод і метод моделювання – для унаочнення особливостей функціонування моделей фінансового ринку та висвітлення їх як цілісної дескриптивної моделі..

Результати досліджень. У світовій практиці сформувалися дві основні моделі фінансового ринку: банкоцентрична та американська (англо-американська). Банкоцентрична або континентальна європейська, модель кредитного ринку передбачає, що суб'єкти економіки поповнюють фінансові ресурси переважно з використанням інструментів кредитного ринку [5]. Для неї властива концентрація на банку, як основному фінансовому посереднику. Відповідно, переважаючим джерелом запозичених коштів для економічних суб'єктів виступають банківські кредити.

Банкоцентрична модель фінансового ринку передбачає, що банківські установи зберігають основну частину заощаджень, що створюються в економіці у формі депозитів юридичних і фізичних осіб. У цій моделі юридичні та фізичні особи особисто не інвестують, а фактично передоручають банківським установам прийняття рішень про інвестування коштів. Банки не тільки здійснюють кредитні операції, але і є основними покупцями акцій та облігацій підприємств. Вони володіють акціями та контролюють торгівлю ними, а також домінують на ринках капіталу. Структура фінансових продуктів на таких ринках більш консервативна [6, с. 149].

Умови функціонування банкоцентричної моделі фінансового ринку на прикладі Німеччини висвітлено на рисунку 1. Проаналізувавши вищевисвітлену інформацію, можемо зробити висновок, що на сучасному розвитку фінансового ринку України, ми маємо модель, що наближена до банкоцентричної.



Рис. 1. Банкоцентрична модель організації фінансового ринку на прикладі Німеччини

Перевагами даної моделі на фінансовому ринку України є те, що:

- в українського населення довіра до банків більша, аніж до фондового ринку;
- банками акумулювана лєвова частка заощаджень населення;
- акумульовані заощадження населення трансформуються у кредитний ресурс банку.

Основними недоліками даної системи є те, що:

- банки стають монополістами на фінансовому ринку;
- акумульовані кошти банки не інвестують у реальний сектор економіки, що є неефективним для економіки, яка потребує оновлення основних фондів та значних капіталовкладень в інвестиційні проекти для забезпечення подальшого розвитку.

Тому для України є можливим використання даної моделі фінансового ринку за умови цільового реформування банківської системи та часткової заміни її на інвестиційні проекти. А також шляхом використання механізмів державного регулювання за дотриманням банківських норм.

На противагу банкоцентричній, американська модель фінансового ринку (рис. 2) орієнтована на фондовий ринок, ключовим її сегментом є ринок цінних паперів, а джерелом запозичених коштів для економічних суб'єктів – ресурси,

залучені на фондовому ринку в результаті розміщення серед інвесторів корпоративних облігацій [2].



Рис. 2. Американська модель організації фінансового ринку

Дана модель характеризується відсутністю на фондовому ринку банків, а тому фінансування здійснюється не за допомогою кредитів, що видаються населенню, а шляхом ефективного акумулювання вільних коштів (заощаджень) від одного суб'єкта до іншого за допомогою ціни, що утворилась на ринку.

На фондовому ринку при цьому ключовим сегментом є ринок цінних паперів, а джерелом запозичених коштів для економічних суб'єктів – ресурси, залучені на фондовому ринку в результаті розміщення серед інвесторів корпоративних облігацій. Для ефективного функціонування ринок вимагає залучення різноманітних інвесторів, як з високим, так і з середнім рівнем доходу, як у короткостроковій, так і на дострокову перспективу. Особливістю такого ринку є необхідність високого рівня законодавчого захисту інтересів невеликих інвесторів та наявності значної кількості висококваліфікованих фахівців у сфері проведення операцій з цінними паперами.

Перевагами даної моделі є:

- відсутність монополізації фінансового ринку банками;
- фінансування відбувається за допомогою ринкових цін;

- наявність конкуренції, що відкриває доступ як малим, так і великим підприємствам.

Недоліками даної фінансової моделі є низький рівень державного регулювання.

Варто зауважити, що в сучасних умовах функціонування фінансового ринку України в цілому та фондового ринку зокрема дана модель практично не застосовується. Одним з факторів, що перешкоджають цьому, є відсутність у населення довіри до фондового ринку, яка ще менша, аніж до банківського. Водночас на перспективу повоєнного реформування доцільним є розвиток і впровадження елементів американської моделі у структуру фінансового ринку України з метою збільшення інвестування банками у реальний сектор економіки.

Колектив вчених, на чолі з С. Козьменком [8], стверджують, що функціонування фінансового ринку неможливе в чітких рамках визначеної моделі. Як правило, фінансовий ринок держави демонструє риси обох моделей, тільки певним країнам притаманні більше риси банкоцентричної моделі (Німеччина, Японія, Франція, країни Європи), а іншим – американської моделі (США, Англія). Виділяють науковці і третю модель, змішану, якій властиві риси, як банкоцентричної, так і американської моделей, без домінування рис будь-якої з вищезгаданих.

На сьогодні у світовій практиці виділяють ще і четверту модель фінансового ринку – ісламську. Вона характеризується відносно спрощеною інституційною структурою, обмеженою ліквідністю, закритим характером, уніфікацією фінансових інструментів, переважанням великої кількості інвесторів, відсутністю маси дрібних інвесторів і спекулянтів, фрагментарною участю банків [8]. Її головна особливість – врахування культурних і релігійних традицій під час здійснення фінансових операцій у мусульманських країнах. Ісламський банкінг поступово просувається і в європейських країнах, і в США [9]. Потенційно для України в контексті повоєнної відбудови, при формуванні моделі фінансового ринку, варто взяти за основу наступні параметри:

- варто розглянути й імплементувати інвестиційні інструменти американської моделі фінансового ринку для підвищення обсягів інвестицій у реальний сектор економіки.

- на постійній основі провадити державне реформування елементів функціонування фондового ринку залежно від рівня розвитку суспільства та запитів учасників ринку.

- проводити постійний моніторинг державних реформ у банківському секторі фінансового ринку для укріплення вже досягнутих результатів.

Висновки. На даний час на світовому фінансовому ринку функціонують чотири фінансові моделі: банкоцентрична, американська, ісламська та змішана. Банкоцентрична модель характеризується домінуванням на фінансовому ринку елементів банківської системи. Американська модель орієнтується на розвиток фондового ринку. Змішана модель – поєднує паралельне функціонування, як банківської системи, так і фондового ринку. Ісламська модель найменш популярна та характеризується використанням культурних і релігійних традицій у здійсненні фінансових операцій.

Наразі український фінансовий ринок демонструє риси банкоцентричної моделі. І сприяє цьому майже відсутність національного фондового ринку та, відповідно, вища популярність банків. Однак на перспективу доцільно буде збалансувати наявну в Україні модель фінансового ринку елементами фондового ринку. Це сприятиме збільшенню кількості використовуваних учасниками фінансового ринку фінансових інструментів і відкриттю нових можливостей фінансово-інвестиційного характеру для реального сектору економіки.

Література:

1. Модель [Електронний ресурс]. Портал української мови та культури Словник UA. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=модель>. Дата звернення 19.05.2025.
2. Євенко Т. І. Характеристика моделей фінансового ринку. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти*: збірник тез доповідей I-ої міжнародної науково-практичної конференції (17–18 травня 2022 р.). Київ: НУБіП України. 2022. С. 32.
3. Тимошенко В. В. Типи моделей. Моделювання як метод дослідження об'єкту. URL: <https://vseosvita.ua/library/typy-modelei-modeliuvannia-iak-metod-doslidzhennia-objektiv-599683.html> (19.05.2025)
4. Полюхович В.І. Особливості використання світового досвіду у процесі формування моделі державного регулювання фондового ринку України. *Проблеми правового забезпечення підприємництва в Україні*. <http://www.ppp-journal.kiev.ua/archive/2011/10/43.pdf> (19.05.2025).
5. Гаряга Л. О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. *Бізне інформ*. 2018. № 11. С. 388–393.
6. Лаврик О. Л. Сучасна стратегія розвитку міжнародних фінансових посередників. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Економічна. 2010. № 911. С. 146–150.
7. Школьник І. Фінансовий ринок України: сучасний стан і стратегія розвитку: монографія. Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС НБУ, 2008. 348 с.
8. Kozmenko S. M, Vasilyeva T. A., Leonov S. V. Ukraine and Germany: common tendencies of financial market development according to the bank-centered model. *Corporate Ownership & Control*. 2011. Vol. 9. Issue 1. P. 245–273.
9. Благун І. І. Банкоцентричність фінансового ринку України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 202–209.

References:

1. Model [Electronic resource]. Ukrainian Language and Culture Portal Slovnky UA. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=модель>. Accessed May 19, 2025. [in Ukrainian].
2. Yevenko, T. I. (2022). Characteristics of financial market models. *Hospitality and Tourism of the Future: Scientific and Practical Horizons: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference* (May 17–18, 2022). Kyiv: NUBiP of Ukraine. P. 32. [in Ukrainian].

3. Tymoshenko, V. V. Types of models. Modeling as a method of object research. URL: <https://vseosvita.ua/library/typy-modelei-modeliuvannia-iak-metod-doslidzhennia-objektiv-599683.html>. Accessed May 19, 2025. [in Ukrainian].
4. Polyukhovych, V. I. (2011). Features of using global experience in the formation of the model of state regulation of the stock market of Ukraine. Problems of Legal Support of Entrepreneurship in Ukraine. URL: <http://www.ppp-journal.kiev.ua/archive/2011/10/43.pdf>. Accessed May 19, 2025 [in Ukrainian].
5. Haryaha, L. O. (2018). Development of the financial market under conditions of digitalization of the economy. *Business Inform*, no. 11, pp. 388–393. [in Ukrainian].
6. Lavryk, O. L. (2010). Modern strategy for the development of international financial intermediaries. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Economic*, no. 911, pp. 146–150. [in Ukrainian].
7. Shkolnyk, I. (2008). Financial market of Ukraine: current state and development strategy: monograph. Sumy: VVP “Mriya-1” LTD, UABS NBU. 348 p. [in Ukrainian].
8. Kozmenko, S. M., Vasilyeva, T. A., Leonov, S. V. (2011). Ukraine and Germany: common tendencies of financial market development according to the bank-centered model. *Corporate Ownership & Control*, vol. 9, issue 1, pp. 245–273.
9. Blahun, I. I. (2020). Bank-centricity of the financial market of Ukraine. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, vol. 31 (70), no. 1, pp. 202–209. [in Ukrainian].

Annotation

Savchuk I. I.

Models of the Financial Market and Features of Their Functioning

In economically developed countries, the financial market is a special and necessary environment for the successful functioning of the state as a whole and the formation of a favorable financial and economic environment for sustainable comprehensive development. At the same time, the financial market reaches the highest level of efficiency when it accumulates free financial resources aimed at meeting the investment needs of the market. In this context, it is important to determine the model of its functioning based on the priority role of a certain financial intermediary and the main financial instruments used by economic agents to finance their activities.

In general, there are four models of financial market functioning in the world. The first, and most common in European countries, is the bank-centered model. Its peculiarity is the concentration on the banking sector as the main intermediary in the provision of financial services. The second most common is the American financial market model, which is centered around the stock market and its instruments. The Islamic model of the financial market is quite unique, but limited in practice (mainly in Islamic countries), as it is characterized by a focus on cultural and religious traditions in financial transactions. At the same time, it is noted that no financial market model functions in its pure form. After all, each state chooses the model that is most convenient for it in the context of established traditions. Therefore, it forms an authentic financial market environment that combines several elements from different models into one.

The Ukrainian financial market in general has signs of a bank-centered model. However, it is noted that in order to stimulate its development in the post-war period, to balance and strengthen its positions, it is necessary to reorient to the elements of the stock market. It is their introduction that will help to increase the number of financial market participants and practiced financial instruments. It will also open up new financial and investment opportunities for the real sector of the economy.

Key words: financial market models, bank-centered financial market model, American financial model, Islamic model, mixed financial market model

УДК 338.484.2

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-522-541

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

Л. В. ТРАНЧЕНКО¹, доктор економічних наук

О. М. ТРАНЧЕНКО¹, кандидат економічних наук

Р. І. ЛОПАТЮК², кандидат економічних наук

¹ Уманський національний університет

² Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва

У статті всебічно обґрунтовано взаємозалежність економічної та соціальної ефективності як визначальних складових загальної результативності функціонування підприємств туристичної галузі. Акцентовано увагу на важливості одночасного врахування обох складників під час оцінювання діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, оскільки саме їх гармонійне поєднання забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Окреслено спектр актуальних проблем, пов'язаних з аналізом зовнішніх (макроекономічних, політичних, ринкових) та внутрішніх (організаційно-управлінських, ресурсних, кадрових) чинників, що впливають на рівень ефективності підприємств. Наголошено на необхідності розробки та впровадження цілісного комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення соціально-економічної результативності підприємств у межах регіональних і загальнодержавного туристичних ринків.

Ключові слова: економічна ефективність, соціальна ефективність, ефективність діяльності підприємства, туристичне підприємство, туристична індустрія, критерії оцінювання, методи оцінювання ефективності.

Постановка проблеми. Світовий досвід переконливо свідчить, що туризм є однією з найдинамічніших та найбільш прибуткових сфер економіки, яка відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку багатьох країн. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції туристична діяльність розглядається не лише як джерело значних валютних надходжень до державного бюджету, але й як важливий каталізатор соціально-економічного

зростання. Вона сприяє активізації економічної активності, створенню нових робочих місць, зростанню добробуту населення та розвитку суміжних секторів економіки.

Для багатьох країн туризм є стратегічно важливим напрямом національної політики, що забезпечує диверсифікацію економіки, підтримує регіональний розвиток і зміцнює міжнародний імідж держави. У зв'язку з цим зростає науковий інтерес до поглибленого вивчення функціонування туристичної галузі як самостійного й системоутворювального сегмента господарського комплексу як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Особливої уваги набуває оцінювання мультиплікативного ефекту туризму, тобто його здатності генерувати додаткові економічні вигоди через вплив на пов'язані галузі — транспорт, харчову промисловість, торгівлю, будівництво, фінансові послуги тощо. Туризм стимулює приріст інвестицій, покращення інфраструктури, зростання рівня доходів населення та підвищення привабливості регіонів для бізнесу й іноземних інвесторів. Проте, незважаючи на численні переваги, процес об'єктивного аналізу економічного впливу туризму стикається з низкою проблем. Серед основних бар'єрів слід виділити відсутність уніфікованої методики оцінки, фрагментарність статистичних даних, труднощі у виокремленні прямих і непрямих ефектів, а також недостатню інтеграцію туристичної статистики в загальну систему економічного прогнозування. Ці чинники суттєво ускладнюють розробку ефективних механізмів державного регулювання та стратегічного планування розвитку туристичної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростаюча актуальність окреслених проблем постійно перебуває в полі зору наукової спільноти, слугуючи потужним імпульсом для проведення поглиблених міждисциплінарних досліджень у сфері туризму. Посилений інтерес науковців пояснюється не лише значною теоретичною цінністю теми, а й її практичною важливістю для розробки та реалізації ефективної державної туристичної політики. Вивчення процесів розвитку туристичної галузі, підвищення її економічної результативності, а також оцінювання соціального впливу туризму стали об'єктом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців з економіки, регіонального розвитку, соціології та державного управління. Результати їхніх праць суттєво сприяють формуванню сучасної методологічної бази для аналізу функціонування туристичних систем, вдосконаленню інструментарію стратегічного управління, а також оптимізації організаційно-економічних механізмів у сфері туризму. Багато досліджень акцентують увагу на важливості врахування територіальної специфіки, інноваційного потенціалу та інтеграції туризму в загальну систему сталого розвитку. Зібрані наукові напрацювання слугують основою для розроблення довгострокових стратегій розвитку туристичного сектора, визначення пріоритетних напрямів інвестування, підвищення якості туристичних послуг і зміцнення конкурентоспроможності національного туризму на міжнародній арені.

Серед них Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. [1], Гаврилюк А. М. [2], Журба І., Несторишен І., Матюх С. [3], Каїль О. О., Юхновська Ю. О. [4], Моца А. А., Шевчук С. М., Серeda Н. М. [5], Носирєв О., Деділова Т., Токар І.

[6], Роїк О. Р., Недзвецька О. В. [7], Романова А. А. [8], Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В. [9]. Разом із тим варто наголосити, що проблема визначення соціально-економічної ефективності розвитку туристичної сфери й досі залишається недостатньо вивченою та не має уніфікованого, науково обґрунтованого підходу в науковій літературі як українських, так і зарубіжних дослідників. Особливо актуальною є відсутність ґрунтових методологічних розробок щодо оцінювання сукупного економічного ефекту від функціонування туризму на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць. У більшості досліджень акцент зміщується на загальнонаціональний рівень, тоді як регіональні аспекти залишаються поза увагою.

Зокрема, майже не дослідженим залишається вплив розвитку туристичної діяльності на соціально-економічну динаміку Чернівецької області, незважаючи на її значний туристичний потенціал, багату культурну спадщину та природно-рекреаційні ресурси. Така наукова прогалина ускладнює формування дієвої регіональної політики у сфері туризму, перешкоджає обґрунтованому стратегічному плануванню та стримує залучення інвестицій.

У зв'язку з цим особливої важливості набуває необхідність комплексного дослідження соціально-економічного ефекту розвитку туризму з урахуванням специфічних умов і потенціалу Чернівецької області. Такий підхід передбачає системний аналіз ключових індикаторів, виявлення локальних переваг і бар'єрів, а також розробку адаптованих управлінських рішень, здатних сприяти сталому розвитку туристичної інфраструктури, підвищенню рівня зайнятості населення та зміцненню економічного зростання регіону.

Мета статті. Ураховуючи викладені аспекти, основною метою даного дослідження є вдосконалення теоретичних положень та обґрунтування науково-методичних підходів до побудови ефективної системи інструментів для ідентифікації, вимірювання та аналізу соціально-економічних ефектів, що виникають унаслідок розвитку туристичної галузі в межах Чернівецького регіону. У центрі уваги перебуває необхідність врахування регіональної специфіки, що охоплює особливості функціонування місцевого туристичного ринку, поточний стан його інфраструктури, рівень залучення інвестицій, структуру зайнятості та економічні характеристики території. Особливий акцент робиться на інтеграції соціальних аспектів (зайнятість, рівень доходів населення, якість життя) з економічними показниками (обсяги туристичних послуг, фінансова результативність, податкові надходження), що дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання ефективності галузі. Результати дослідження мають стати основою для формування прикладного аналітичного інструментарію, здатного надати об'єктивну картину функціонування туристичного сектора та обґрунтувати необхідність впровадження стратегічних управлінських рішень на регіональному рівні.

Методика досліджень. До комплексного дослідження туристично-рекреаційної діяльності залучено онлайн-анкетування туристів, фокус-групи, метод «таємного покупця», SWOT-аналіз і конкурентний бенчмаркінг, розрахунок туристичної місткості, економетричне прогнозування попиту, а також сценарне планування.

У межах запропонованої методики передбачено врахування як кількісних, так і якісних індикаторів, що відображають реальний вплив туристичної діяльності на соціально-економічний розвиток області. Запропонований підхід сприятиме підвищенню ефективності регіональної туристичної політики, залученню інвестицій, активізації міжсекторальної взаємодії та формуванню конкурентоспроможного іміджу Чернівецької області на туристичній карті України.

Результати дослідження. Для здійснення всебічного аналізу сучасного стану туристично-рекреаційної діяльності та визначення стратегічних орієнтирів розвитку ринку туристичних послуг важливим етапом є організація систематичних і структурованих маркетингових досліджень. Саме ці дослідження забезпечують формування надійної інформаційної бази, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання природно-ресурсного, соціального та економічного потенціалу території. Окрім цього, зібрані аналітичні дані дозволяють створити умови для сталого розвитку туристичної інфраструктури, забезпечуючи баланс між економічним зростанням і збереженням природного середовища.

Хоча туристичні та рекреаційні підприємства діють відповідно до загальних принципів господарювання, вони вирізняються цілою низкою галузевих особливостей. Найважливішою серед них є створення та реалізація унікального туристичного продукту, який включає не лише комплекс послуг, а й глибокий емоційний, культурний і соціальний досвід для споживача. Ця особливість зумовлює специфіку організації фінансово-господарської діяльності, маркетингових стратегій та соціального позиціонування підприємств у галузі туризму. Відповідно, діяльність туристичних організацій має бути зорієнтована на глибоке розуміння потреб, уподобань і мотивацій цільових сегментів споживачів.

У цьому контексті Чернівецька область виступає як один із найбільш перспективних регіонів України з огляду на її багатогранний туристичний потенціал. Розташована на стику історичних, етнокультурних і географічних ареалів, область поєднує в собі унікальне природне різноманіття, культурну спадщину, багатовікову історію та традиційну гостинність населення. Географічні та кліматичні переваги — м'який клімат, гірський ландшафт, багатство водних ресурсів, наявність мінеральних джерел, лісів і печер — формують широкий спектр можливостей для розвитку активних форм туризму: пішохідного, вело-, кінного, лижного, водного, спелеотуризму, а також екологічного та сільського (зеленого) туризму.

Печери «Попелюшка» та «Буковинка» мають значний потенціал для трансформації в національні туристичні атракції, за умов належного облаштування й включення до туристичних маршрутів. Річки Дністер і Прут відкривають перспективи для організації водного туризму, кемпінгів, відпочинкових баз і екологічних маршрутів. Значущим ресурсом для розвитку туризму виступає й історико-культурна спадщина області. Мультикультурність регіону, сформована внаслідок поєднання традицій Буковини, Бессарабії та Гуцульщини, виявляється в народних звичаях, мові, гастрономії, декоративному

мистецтві, архітектурі та обрядовості. Особливу архітектурну привабливість Чернівців підкреслює різноманітність стилів – від готики та бароко до модерну й конструктивізму. Візитівкою міста виступає резиденція митрополитів Буковини і Далмації, що входить до списку Світової спадщини ЮНЕСКО. Культурне життя Чернівецької області вирізняється інтенсивністю й різноманітністю: на її території функціонує велика кількість музеїв, театрів, галерей, відбуваються фестивалі, музичні форуми та міжнародні культурні події. Усе це приваблює як туристів, так і представників культурної інтелігенції з усього світу. Окреме місце в туристичному потенціалі регіону посідає його багатоконфесійна духовна спадщина. Розмаїття культових споруд – православних, греко-католицьких, римо-католицьких, протестантських церков і синагог – відкриває перспективи для розвитку релігійного туризму та паломницьких маршрутів.

Таким чином, Чернівецька область має усі передумови для всебічного розвитку туристично-рекреаційного комплексу. Водночас, для забезпечення його сталого функціонування необхідним є впровадження сучасних інструментів маркетингового аналізу, створення ефективної системи управління туристичними ресурсами, активне залучення інвестицій та формування цілеспрямованої регіональної політики підтримки туризму як стратегічного напрямку соціально-економічного розвитку регіону.

Станом на 1 грудня 2024 року [10] на території Чернівецької області функціонувало близько 55 туристичних підприємств, серед яких – туроператори, турагентства та компанії, що спеціалізуються на наданні додаткових послуг у сферах гостинності, рекреації та дозвілля. Ці суб'єкти господарювання забезпечують різноманітний спектр туристичних послуг: від традиційних екскурсій і турів вихідного дня до авторських програм, культурно-пізнавальних маршрутів, інтерактивних заходів і тематичних подорожей, орієнтованих на потреби різних цільових аудиторій.

Однак повномасштабна війна суттєво вплинула на динаміку розвитку туристичної індустрії, змінивши її географію та логіку функціонування. У цих умовах Чернівецька область стала одним із головних центрів для релокації бізнесу, включаючи компанії туристичного профілю. Підприємства, змушені покинути небезпечні зони, обирали Чернівецький регіон через його відносну безпекову стабільність, логістичну доступність та наявність інфраструктурної бази. Це спричинило не лише кількісне зростання учасників ринку, але й посилення конкуренції, урізноманітнення туристичних пропозицій та покращення якості обслуговування.

Більшість релокованих компаній переорієнтували свою діяльність на розвиток внутрішнього туризму, акцентуючи увагу на унікальних ресурсах Чернівецького регіону. Вони активно впроваджують інноваційні підходи до туристичних продуктів: організовують культурно-історичні квести, гастрономічні тури, винні дегустації, етнографічні подорожі, екотури та оздоровчі програми. Така ініціативність не лише сприяє відродженню туристичного ринку в регіоні, а й підвищує його привабливість у

загальноукраїнському контексті, формуючи позитивний імідж Чернівецької області як перспективного туристичного напрямку.

Процеси релокації сприяли також активізації суміжних галузей – готельно-ресторанного бізнесу, транспортних послуг, сфери розваг, логістики та роздрібної торгівлі. У відповідь на зростаючий попит, підприємці вкладають кошти у модернізацію матеріально-технічної бази, відкривають нові заклади харчування, готелі, хостели, туристично-інформаційні центри, а також покращують якість сервісу відповідно до сучасних стандартів.

Важливим чинником є активна співпраця нових учасників ринку з місцевими громадами та органами влади. Спільно реалізуються проєкти зі створення нових туристичних маршрутів, розробляються регіональні бренди, підтримуються ініціативи у сфері зеленого, сільського та релігійного туризму. Така кооперація дозволяє максимально ефективно використовувати наявний потенціал регіону, активізуючи економічну діяльність на місцях. Попри труднощі воєнного періоду, релоковані підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні соціально-економічної стійкості регіону. Вони створюють нові робочі місця для як місцевих мешканців, так і внутрішньо переміщених осіб, сприяють інтеграції різних регіонів України через культурно-туристичні зв'язки, а також формують підґрунтя для майбутнього економічного відновлення країни після завершення бойових дій. Активну участь у підтримці туристичного сектору бере регіональна влада, яка системно працює над просуванням туристичного іміджу області. Представники регіону беруть участь у всеукраїнських та міжнародних туристичних виставках, форумах і презентаційних заходах, розробляють адаптовані рекламно-інформаційні продукти, орієнтовані на потреби цільових аудиторій – як внутрішніх туристів, так і потенційних іноземних гостей.

Особливу увагу приділяють розвитку інфраструктури: покращенню дорожньо-транспортної доступності, створенню зон відпочинку, облаштуванню кемпінгів і гірськолижних курортів, а також формуванню умов для активного, сімейного й оздоровчого туризму. Один із пріоритетних напрямів – сільський туризм, що ґрунтується на гармонійному поєднанні природного середовища з автентикою місцевої культури. Його розвиток напряму залежить від соціально-економічного стану сільських територій області.

До чинників, що визначають ефективність розвитку сільського туризму, належать демографічна структура, динаміка чисельності населення, рівень зайнятості, доходи та якість життя мешканців, а також ступінь розвитку інфраструктури у громадах. За даними офіційної статистики, на 1 січня 2023 року чисельність населення Чернівецької області становила 890,5 тис. осіб [11], що створює суттєву основу для розвитку мікропідприємництва у сфері сільського туризму. Це, зокрема, стосується напрямів зеленого туризму, агротуризму, розвитку ремісничих виробництв, проведення етнофестивалів і створення екоосель.

Таким чином, попри складні виклики, Чернівецька область демонструє значний потенціал для подальшого розвитку туристично-рекреаційного

комплексу, інтегруючи сучасні підходи до управління, інноваційні формати обслуговування та ефективну взаємодію влади, бізнесу й громади.

**Табл. 1. Чисельність населення в Чернівецькій обл. з 2003 по 2023 рр.
(на поч. року, тис. осіб)***

Дата	Чисельність (тис.)	Відхилення	
		тис.	%
на 1.01.2003	918,5	—	—
на 1.01.2004	914,6	-3,9	-0,43
на 1.01.2005	911,5	-3,1	-0,34
на 1.01.2006	908,2	-3,3	-0,36
на 1.01.2007	906,3	-1,9	-0,21
на 1.01.2008	904,5	-1,8	-0,20
на 1.01.2009	904,1	-0,4	-0,04
на 1.01.2010	904,4	0,3	0,03
на 1.01.2011	904,3	-0,1	-0,01
на 1.01.2012	905,3	1,0	0,11
на 1.01.2013	907,2	1,9	0,21
на 1.01.2014	908,5	1,3	0,14
на 1.01.2015	910,0	1,5	0,17
на 1.01.2016	909,9	-0,1	-0,01
на 1.01.2017	908,1	-1,8	-0,20
на 1.01.2018	906,7	-1,4	-0,15
на 1.01.2019	904,4	-2,3	-0,26
на 1.01.2020	901,6	-2,7	-0,30
на 1.01.2021	896,6	-5,1	-0,56
на 1.01.2023	890,5	-6,1	-0,68

Примітка. *Складено за даними Статистичного щорічника Чернівецької області [11].

Туризм посідає провідне місце серед ключових секторів економіки міста Чернівці, забезпечуючи працевлаштування значної частини працездатного населення та створюючи передумови для сталого соціально-економічного зростання. Місто володіє значним туристичним потенціалом, реалізація якого вимагає комплексного підходу до управління галуззю, включаючи активне залучення фінансових, інституційних та інвестиційних ресурсів, розвиток інфраструктури та вдосконалення механізмів туристичного менеджменту.

Поєднання природних, історичних, культурних та архітектурних ресурсів формує сприятливе підґрунтя для активного розвитку туристичної індустрії в місті. До ключових чинників, які формують позитивне середовище для розвитку туризму, належать вигідне економіко-географічне положення Чернівців, зокрема близькість до державного кордону, а також наявність унікального туристичного ресурсу. На території міста зосереджено 755 об'єктів історико-культурної спадщини, серед яких – пам'ятка світового значення, занесена до списку

ЮНЕСКО – Резиденція митрополитів Буковини і Далмації. Крім того, Чернівці можуть запропонувати туристам відвідування 79 культових споруд різних конфесій, 12 музеїв, 10 галерей, дев'ять об'єктів садово-паркового мистецтва, два ботанічних сади та понад 500 закладів ресторанного господарства [10].

Розвиток туристичної інфраструктури міста підтверджується результатами моніторингу діяльності закладів розміщення. Так, станом на 1 липня 2020 року в Чернівцях функціонувало 61 об'єкт тимчасового проживання (готелі, хостели, апарт-готелі), загальна місткість яких становила 997 номерів на 2272 місця. Більшість цих закладів активно використовують цифрові маркетингові інструменти для просування своїх послуг, зокрема онлайн-платформи, де надається інформація про умови проживання, вартість, доступні сервіси й додаткові послуги.

Незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 у 2020 році, у місті було відкрито два нових готелі – «Літ» (8 номерів) та «Міраж» (12 номерів) [10], що свідчить про інтерес інвесторів до галузі навіть в умовах обмежень. Туристичний сектор демонструє ознаки фінансової стабільності: у першому півріччі 2020 року надходження туристичного збору до міського бюджету склали 186,8 тис. грн, що на 21,7 % більше порівняно з аналогічним періодом 2019 року. Така динаміка є свідченням поступового відновлення галузі після пандемічного спаду.

У подальші роки туристична сфера Чернівців продовжила демонструвати позитивні результати. Так, станом на 2023 рік обсяг туристичного збору зріс до 770,1 тис. грн [11], що підтверджує зростання попиту на туристичні послуги, розширення готельно-ресторанного бізнесу та ефективну діяльність туристичних підприємств міста. Детальна динаміка надходжень туристичного збору впродовж 2019–2023 років подана на рисунку 1.

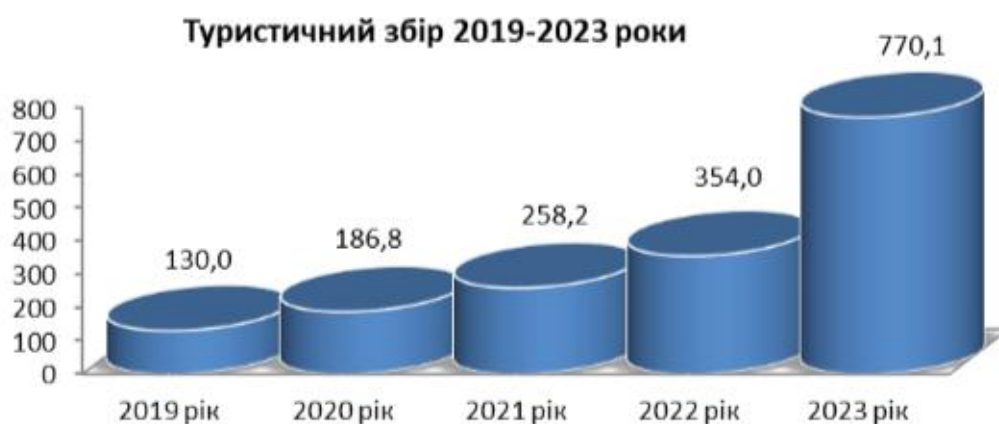


Рис. 1. Надходження туристичного збору до міського бюджету Чернівецької області за 2019–2023 роки [11].

Таким чином, попри зовнішні виклики економічні, соціальні та безпекові, туристична галузь Чернівців зберігає стійкі темпи зростання та залишається одним із ключових факторів активізації міської економіки. Її розвиток сприяє не

лише розширенню ринку послуг, підвищенню рівня зайнятості, а й формує позитивний інвестиційний клімат, сприяє збереженню культурної спадщини та підвищує імідж Чернівців як привабливого туристичного центру регіонального рівня. Варто наголосити, що на сьогодні відсутні повні, систематизовані та офіційно підтверджені статистичні дані щодо загальної кількості туристів, які відвідують місто Чернівці або Чернівецьку область у цілому. Такий інформаційний вакуум ускладнює процес прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері туризму, а також перешкоджає об'єктивному оцінюванню ефективності реалізованих заходів туристичної політики. З метою отримання актуальної та достовірної інформації про туристичні потоки, у 2023 році було здійснено альтернативне дослідження – моніторинг туристичної активності на основі аналітичних даних, наданих оператором мобільного зв'язку «Київстар».

Завдяки партнерству з оператором зв'язку вдалося сформувати наближене до реального уявлення про динаміку переміщень туристів територією міста впродовж року. За підсумками аналізу, у 2023 році Чернівці відвідали 1 642 463 особи. Із них 1 601 756 – це внутрішні туристи, тобто мешканці інших регіонів України, які перебували у місті від одного до чотирнадцяти днів. Іноземних відвідувачів було зафіксовано 40 707 осіб, які прибули з 86 країн світу, що свідчить про зростаючий міжнародний інтерес до туристичної привабливості Чернівців.

Серед внутрішніх туристів переважали жителі сусідніх та центральних регіонів України. Найбільший туристичний потік забезпечили такі області:

- Івано-Франківська – 501 172 особи;
- Тернопільська – 234 069 осіб;
- Хмельницька – 232 776 осіб;
- Київська – 137 173 особи;
- Львівська – 120 765 осіб;
- Вінницька – 70 998 осіб.

Щодо іноземних туристів, найвищу активність виявили громадяни таких країн:

- Італія – 8 599 осіб;
- Німеччина – 5 127 осіб;
- Польща – 3 324 особи;
- Велика Британія – 1 929 осіб;
- Румунія – 1 644 особи;
- США – 1 526 осіб;
- Франція – 1 265 осіб [10, 11].

На основі зібраних даних було проведено аналітичний огляд сучасного стану туристичного сектора міста та побудовано прогноз розвитку ключових показників туристичної діяльності до 2026 року (табл. 1). Результати прогнозних розрахунків свідчать про чітку тенденцію до зростання:

- очікується збільшення кількості іноземних туристів приблизно на 85 тис. осіб,
- внутрішній туризм має зрости на понад 715 тис. осіб;

- кількість об'єктів розміщення (готелів, хостелів, апарт-готелів) може зрости щонайменше на 10 одиниць.

Як свідчить аналіз динаміки ключових індикаторів туристичної активності (табл. 2), сектор демонструє стабільну позитивну тенденцію.

Табл. 2. Прогнозовані основні показники туристичної діяльності в м. Чернівцях на 2026 р.* [11]

Показники	2023 рік фактичне	2024 рік очікуване	2025 рік прогноз	Очікувані результати на 2026 р.
Кількість обслугованих туристів*, тис. осіб, в т.ч.:	439,3	550,0	650,0	800,0
- іноземних	34,7	40,0	55,0	85,0
- охоплених внутрішнім туризмом	404,6	510,0	595,0	715,0
Обсяг товарів та послуг, що спожиті туристами, млн грн*	1983,5	2050,0	2300,0	2750,0
Надходження до бюджету Чернівецької міської територіальної громади від сплати туристичного збору, тис грн	770,1	400,0	1195,0	1335,0
Кількість закладів з надання послуг тимчасового проживання, од	55	61	63	65

*Примітка. * – Розрахунок фактичних обсягів проведено за Методикою розрахунку обсягів туристичної діяльності, яка затверджена спільним наказом Держтурадміністрації та Держкомстату України.*

Це є підтвердженням того, що Чернівці поступово зміцнюють свої позиції як перспективний туристичний центр, здатний приваблювати як українських, так і іноземних мандрівників. Такий розвиток можливий за умови збереження безпечного середовища, подальшої інфраструктурної модернізації, підтримки бізнесу, активізації рекламно-інформаційної діяльності та ефективної координації зусиль органів влади, громади та підприємницького сектора.

Успішне впровадження цілеспрямованої туристичної політики, орієнтованої на розвиток внутрішнього й міжнародного туризму, дозволить підвищити конкурентоспроможність міста на національному туристичному ринку, забезпечити зростання доходів місцевого бюджету та стимулювати розвиток суміжних галузей економіки.

На сьогодні у Чернівецькій області значна увага приділяється впровадженню інноваційних підходів до просування туристичного потенціалу міста, зокрема шляхом використання цифрових каналів комунікації. З метою підвищення обізнаності про туристичні можливості Чернівців, активно функціонує туристична сторінка «go_chernivtsi» у соціальних мережах Facebook

та Instagram, яка адмініструється Департаментом розвитку Чернівецької міської ради. Цей інформаційний ресурс постійно оновлюється корисним контентом — новинами, анонсами подій, порадами для туристів і візуальними матеріалами, які формують привабливий імідж міста.

Важливим елементом стратегії популяризації внутрішнього туризму стало приєднання Чернівців до загальнонаціонального проєкту «#МандруйУкраїною». У межах цієї ініціативи активно просуваються цікаві туристичні локації, а також унікальні історико-культурні та природні об'єкти міста.

Організаційна робота з туристичної промоції має системний характер: щороку формується календар туристичних подій, який розміщується на офіційному сайті міської ради, публікується в соціальних мережах, а також безкоштовно розповсюджується через туристично-інформаційний центр (ТІЦ) під час різних заходів та фестивалів. Такий календар охоплює культурні, гастрономічні, історичні, релігійні та спортивні події, які мають потенціал для залучення туристичних потоків.

Одним із ефективних сучасних засобів промоції міста став новий відеоролик «Чернівці чекають на тебе». У цьому промоматеріалі акцент зроблено на безпечності перебування у місті та на його туристичних перевагах. Ролик активно поширюється через соціальні мережі, а також презентується на туристичних виставках і форумах, що дозволяє залучити увагу потенційних мандрівників на всеукраїнському та міжнародному рівнях.

Для зручності туристів на офіційному вебпорталі Чернівецької міської ради створено спеціальний розділ «Туристу». У ньому постійно оновлюється інформація про транспортну інфраструктуру, готелі, хостели, сільські садиби, туркомплекси, музеї, туристичні маршрути, заклади харчування, подієвий календар міста та інші практичні дані, що забезпечують комфортне перебування відвідувачів у Чернівцях [1].

Популярною серед гостей міста залишається ініціатива безкоштовних недільних екскурсій історичним центром Чернівців, які стартують о 12:00 від Ратуші. До введення карантинних обмежень у 2020 році було проведено 10 таких екскурсій, а після стабілізації епідеміологічної ситуації ініціатива була відновлена з 19 липня 2020 року. Також великою популярністю користується пішохідний інформаційно-туристичний маршрут «Відкрий для себе Чернівці», який охоплює 23 локації міста. Маршрут оснащений навігаційними елементами – стрілками, табличками з QR-кодами, а також веселими гідами-їжачками. Надруковані карти маршруту безкоштовно розповсюджуються через ТІЦ [2].

Департамент розвитку активно співпрацює з туристично-інформаційним центром Чернівців, забезпечуючи його актуальними презентаційними матеріалами – буклетами, путівниками, картами українською та іноземними мовами. У ТІЦ туристи можуть отримати повну довідкову інформацію про туристичні продукти, екскурсійні послуги, розміщення, харчування та культурні події. Фахівці центру здійснюють електронний облік та анкетування відвідувачів, що дозволяє формувати статистику та адаптувати пропозиції до потреб туристів. Так, у січні–березні 2024 року ТІЦ відвідали 611 осіб, з них 89 – іноземці. Найбільше внутрішніх туристів прибули з Києва, Львова, Вінниці,

Івано-Франківська, Житомира та Хмельницького, тоді як іноземні гості представляли Іспанію, Францію, Молдову та Польщу [8].

Окремий напрям діяльності – співпраця з культурно-історичним центром Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, спрямована на розвиток туристичної інфраструктури об'єкта світової спадщини ЮНЕСКО. За даними центру, з початку 2024 року резиденцію митрополитів Буковини і Далмації відвідали 17 843 особи, з яких 603 – іноземні туристи [11]. Це свідчить про сталу популярність об'єкта серед туристів і про його значущість у формуванні туристичного іміджу Чернівців.

У цілому, завдяки поєднанню цифрових технологій, інтерактивних форматів, партнерств із культурними інституціями та системної комунікації з цільовою аудиторією, Чернівці впевнено формують образ сучасного, відкритого та туристично привабливого міста, яке активно інтегрується у національний і міжнародний туристичний простір.

Попри численні переваги, які формують високий туристичний потенціал міста Чернівці та створюють передумови для динамічного зростання індустрії туризму і суміжних послуг, на сьогодні туристичний продукт міста залишається малоконкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на міжнародному туристичному ринку. Його розвиток стримується низкою системних проблем і потребує суттєвого оновлення, розбудови інфраструктури та залучення інвестицій для реалізації наявного потенціалу. Туризм міг би стати потужним драйвером економічного зростання, забезпечуючи надходження до бюджету, створення нових робочих місць і стимулювання підприємницької активності, однак для цього необхідна послідовна стратегія розвитку та модернізації.

Сучасні трансформації в галузі туризму, яка набуває дедалі більшого значення як соціально-економічний та культурно-комунікативний інститут, вимагають від усіх суб'єктів туристичної діяльності – від органів влади до приватних ініціатив – впровадження адаптивних і практично орієнтованих рішень. Важливим напрямом удосконалення є оновлення матеріально-технічної бази, зокрема модернізація інфраструктури туристичних підприємств, що створить основу для поступової інтеграції міста у глобальний туристичний простір.

Чернівецька область загалом і місто Чернівці зокрема мають унікальні стартові можливості для розвитку туризму: вигідне географічне розташування, мальовничі природні ландшафти та багату історико-культурну спадщину. Водночас стан ключових елементів туристичної інфраструктури, зокрема готельного господарства, залишається незадовільним. Більшість туристичних об'єктів були побудовані в період масового внутрішнього туризму за застарілими проектами, не адаптованими до сучасних міжнародних стандартів. Вони зазнали тривалого зносу без належного ремонту, що негативно впливає на якість обслуговування.

Так, у місті Чернівці функціонує 7 готелів, які разом забезпечують 1214 місць – це 46,7 % загальної кількості місць у готельному фонді області. У 2022 році в Чернівецькій області діяли 13 закладів готельного сервісу, серед яких 12 це готелі, а ще один об'єкт короткострокового проживання. За останні два

десятиліття відбулися суттєві зміни у формі власності цих об'єктів, однак це не завжди супроводжувалося покращенням якості.

Статистика засвідчує недостатній рівень комфортності більшості готелів: лише один має категорію чотири зірки, один, три, два – дві зірки, шість – одну зірку, а ще п'ять – не сертифіковані взагалі. При цьому ціни на послуги залишаються доволі високими – іноді на рівні європейських готелів при значно нижчій якості сервісу. Наприклад, номер класу «люкс» у готелі «Буковина» коштує близько 78 доларів США, що співставно з готелями середнього класу у США, тоді як у престижних європейських готелях, як-от «Шератон» в Австрії або «Маріот» у Німеччині, вартість сягає 140–170 доларів, але з помітно вищим рівнем обслуговування. Цінова політика готелів регіону у 2019–2022 роках характеризується поступовим зростанням: на 40 % у 2019 р., на 10,5 % у 2020 р., на 14,9 % у 2021 р., з подальшим уповільненням у 2022 р. (1,1 %).

Проведений аналіз свідчить, що готельна галузь регіону наразі переважно спрямована не на розвиток, а на утримання існуючого рівня функціонування. Більшість підприємств зосереджуються на короткостроковому прибутку та самозбереженні, нехтуючи інвестиціями у модернізацію та розширення послуг. Майбутній розвиток готельного господарства значною мірою залежатиме від підвищення доходів населення, зміцнення туристичної активності, динаміки реформ, а також від впровадження сучасних підходів до спеціалізації, брендингу і персоналізованих послуг.

У 2022 році в області налічувалося 84 туристичних підприємства – на 12 менше, ніж у 2020 році. Частка туристичної галузі у валовому регіональному продукті становить лише близько 1 %. При цьому переважна частина туристичних компаній зосереджена на організації виїзних комерційних турів, тоді як внутрішній туризм та інфраструктура прийому туристів залишаються слаборозвиненими. Натомість активну конкуренцію традиційним туристичним фірмам складають індивідуальні ініціативи — зокрема, власники зелених садиб у Путильському, Вижницькому та Кіцманському районах. Вони пропонують бюджетний, екологічно чистий і автентичний відпочинок, що користується популярністю серед малозабезпечених верств населення.

Розвиток туристичної сфери у місті Чернівці стримується низкою серйозних проблем, серед яких:

- ✓ вплив глобальної пандемії COVID-19 та пов'язані з нею обмеження;
- ✓ недосконалість законодавчого регулювання у сфері туризму;
- ✓ слабка туристична інфраструктура та обмежена транспортна доступність;
- ✓ низький рівень маркетингового просування туристичних можливостей міста;
- ✓ незадовільний стан пам'яток архітектури й відсутність супутніх сервісів;
- ✓ нестача дорожніх вказівників та інформації іноземними мовами;
- ✓ відсутність єдиного туристичного порталу або мобільних додатків;
- ✓ недостатній розвиток нових туристичних маршрутів;
- ✓ обмежений асортимент туристичних послуг і невисока їх якість;
- ✓ нестача кваліфікованих кадрів у галузі туризму;
- ✓ слабка поінформованість інвесторів і партнерів про потенціал міста;

- ✓ відсутність сучасних систем статистичного обліку в туризмі;
- ✓ недосконалість контролю за сплатою туристичного збору, що призводить до втрат бюджету.

Таким чином, туризм у Чернівцях має стратегічно важливе значення для економіки міста, проте його повноцінна реалізація можлива лише за умови впровадження комплексної цільової програми розвитку, орієнтованої на ключові цільові аудиторії. Така програма повинна включати фінансове забезпечення, інфраструктурне оновлення, цифрову трансформацію галузі, підвищення сервісу та міжнародну інтеграцію. Узагальнені результати SWOT- та PEST-аналізу, представлені у таблиці 3, дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони міста, а також потенційні можливості й загрози для розвитку туризму.

Ці висновки мають стати підґрунтям для формування стратегічного бачення подальшого розвитку Чернівців як конкурентоспроможного туристичного центру.

Сучасна динаміка суспільних відносин у сфері туристичної діяльності міста Чернівці вказує на об'єктивну необхідність перегляду підходів до управління цією галуззю та створення сприятливих умов для її сталого розвитку. У цьому контексті особливої ваги набуває проведення рекреаційно-економічного аналізу та оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування туристичного сектору. Такий аналіз дає змогу виявити потенціал розвитку, визначити основні бар'єри, а також сформулювати ефективні стратегічні напрями і практичні кроки для досягнення результативних змін у галузі.

Розумне та раціональне використання природного, культурного, інфраструктурного й людського ресурсу міста потребує впровадження довгострокових програм розвитку, підтриманих зваженими управлінськими рішеннями, широким суспільним консенсусом і належним фінансовим забезпеченням. Ці програми мають бути спрямовані на всебічну модернізацію туристичного середовища, розвиток туристичної інфраструктури, вдосконалення інформаційного супроводу туристичних об'єктів і маршрутів, а також створення комфортного сервісу, що відповідає сучасним стандартам.

Комплексне вирішення зазначених проблем знаходиться в компетенції органів місцевого самоврядування, які виконують важливу регуляторну функцію у сфері туризму. Це вимагає системного, скоординованого підходу до реалізації туристичної політики – із чітким визначенням цілей, термінів, відповідальних виконавців і джерел фінансування. Для цього необхідне впровадження спеціальної міської програми розвитку туризму, яка забезпечить інтеграцію стратегічного, ресурсного та організаційного потенціалу в єдину систему управління. Ключовими завданнями такої програми мають стати: підвищення туристичної привабливості міста Чернівці, розвиток якісної мережі послуг для обслуговування як рекреаційного, так і ділового туризму; впровадження новітніх інформаційних технологій для промоції міста; створення інфраструктурних рішень, адаптованих до потреб людей з обмеженими можливостями; формування конкурентоспроможного туристичного продукту, орієнтованого на різні категорії споживачів.

Табл. 3. SWOT-аналіз туристичного потенціалу міста Чернівці

Сильні сторони	Слабкі сторони
✓ Багата історія та культурна спадщина. ✓ Наявність культурної спадщини ЮНЕСКО. ✓ Мультикультурні традиції на території Буковини, у минулому коронного краю. ✓ Зручне розташування в регіоні. ✓ Добре збережена архітектурна спадщина. ✓ Велика діаспора по всьому світу, яка все ще має тісні зв'язки з містом. ✓ Найбільше місто транскордонного культурного ландшафту з більш, ніж 20 пам'ятками архітектури національного значення. ✓ Місто є відоме в усьому німецькомовному просторі через літературу. ✓ Змішання архітектурних стилів різних епох у поєднанні з історією європейської архітектури. ✓ Ландшафт та архітектура складають унікальний ансамбль. ✓ Участь у міжнародних заходах туристичної індустрії.	✓ Незадовільний технічний стан міської інфраструктури та слабка транспортна інтеграція Чернівців із регіональною й національною мережею серйозно обмежують мобільність туристів і знижують комфорт подорожей. ✓ Внутрішній туризм у місті перебуває на низькому рівні розвитку, що зумовлено як відсутністю сучасної туристичної пропозиції, так і слабкою популяризацією локальних маршрутів серед українських мандрівників. ✓ Чернівці залишаються маловідомими як туристична дестинація на національному рівні, що істотно зменшує їхню привабливість у порівнянні з більш промотованими регіонами. ✓ Відсутність систематизованих і достовірних даних про реальний туристичний потік у місті ускладнює планування й реалізацію ефективної політики у сфері туризму. ✓ Позаєвропейські туристичні ринки, особливо країни Азії, залишаються практично не освоєними, що обмежує можливості міжнародної експансії туристичного продукту міста. ✓ Більшість об'єктів розміщення не відповідає вимогам інклюзивності й не пристосована до потреб людей з інвалідністю, що суперечить сучасним стандартам доступності. ✓ Якість туристичних послуг у місті в цілому залишається на низькому рівні, що негативно впливає на задоволення потреб туристів і формування позитивного іміджу дестинації. ✓ У Чернівцях майже повністю відсутня спеціалізована інфраструктура для розвитку бізнес-туризму: не функціонують конференц-зали великої місткості, конгрес-центри чи готелі з розширеним номерним фондом і технічним оснащенням. ✓ Відсутність розвиненої системи туристичної навігації: відсутні інформаційні стенди, туристично-дорожні вказівники та електронні карти маршрутів, зокрема іноземними мовами. ✓ Чернівці рідко стають місцем проведення масштабних європейських чи міжрегіональних заходів, що обмежує їхню видимість на міжнародній арені. ✓ Існує гострий дефіцит сучасних об'єктів тимчасового розміщення – готелів, хостелів, апартаментів.
Можливості	Загрози
• Зростає інтерес до туристичного потенціалу Чернівців з боку вітчизняних та іноземних інвесторів, що створює сприятливі умови для залучення капіталу в розвиток туристичної інфраструктури, готельного господарства та культурних ініціатив. • Існує реальна можливість збільшення туристичних потоків за рахунок розширення аудиторії потенційних споживачів туристичних послуг, зокрема внутрішніх	• Ускладнення загальної макроекономічної ситуації в Україні, зокрема інфляційні процеси, нестабільність валютного ринку і зниження купівельної спроможності населення, можуть мати негативний вплив на розвиток туристичної галузі, зменшуючи внутрішній попит і інвестиційну привабливість. • Географічна близькість до регіонів із більш розвиненою туристично-рекреаційною інфраструктурою (наприклад, Карпати, Львівщина або Закарпаття) створює конкуренцію, ускладнюючи

• мандрівників та гостей з сусідніх країн. • Спостерігається позитивна динаміка у відродженні та популяризації культурних традицій регіону, що сприяє формуванню автентичного туристичного продукту та зміцненню ідентичності краю. • Активізується міжнародна співпраця, зокрема через участь Чернівців у транскордонних програмах і проєктах, які фінансуються Європейським Союзом. Це відкриває додаткові можливості для розвитку туристичної галузі, обміну досвідом і реалізації інноваційних ініціатив. • Іміджевий потенціал бренду міста Чернівці та регіонального бренду «Буковина» може бути використаний значно ефективніше через системну маркетингову стратегію, розробку якісної візуальної айдентики, інформаційне просування та участь у міжнародних виставках. • Чернівці мають статус офіційного партнера культурної столиці Європи 2021 року – міста Тімішоара (Румунія), що є вагомим досягненням у сфері міжнародної культурної співпраці та відкриває нові перспективи для розвитку спільних проєктів. • Конкурентною перевагою міста залишаються відносно низькі ціни на туристичні послуги та проживання у порівнянні з європейськими аналогами, що робить Чернівці привабливою локацією для бюджетного туризму, особливо для студентів, молоді та сімей із дітьми.	• позиціонування Чернівців як самостійної туристичної дестинації. • Постійні зміни та недосконалість нормативно-правової бази у сфері туризму створюють додаткові ризики для бізнесу, ускладнюють довгострокове планування та стримують інвесторів від реалізації нових проєктів. • Хронічна нестача інвестицій у розвиток туристичних послуг, інфраструктури та об'єктів розміщення знижує конкурентоспроможність міста та уповільнює темпи модернізації галузі. • Тривалі процедури перетину кордону автотранспортом, особливо на українсько-румунській ділянці, залишаються серйозною логістичною проблемою, що знижує ефективність регіональної співпраці, обмежує туристичний обмін та ускладнює реалізацію транскордонних туристичних маршрутів. • Існує потенційна загроза втрати об'єктом світової спадщини ЮНЕСКО – Резиденцією митрополитів Буковини і Далмації – свого статусу через відсутність чітко визначеної та юридично закріпленої охоронної зони. Це не лише завдасть репутаційної шкоди місту, а й зменшить його привабливість для іноземних туристів і міжнародних партнерів.

Примітка. * – Розроблено авторами

Лише за умови цілісного, стратегічно вивіреного підходу, що поєднує ресурси громади, бізнесу й влади, Чернівці зможуть реалізувати свій туристичний потенціал у повному обсязі та зайняти гідне місце серед провідних туристичних центрів України.

Висновок. Проведений аналіз підтверджує, що, попри значний туристичний та рекреаційний потенціал Буковини, наявна туристична інфраструктура регіону не відповідає сучасним вимогам ефективності та якості обслуговування. Основна проблема полягає не стільки у збільшенні кількісних показників, скільки в підвищенні рівня сервісу, розширенні спектра туристичних послуг та модернізації матеріально-технічної бази. Самі по собі унікальні природні, культурні та історичні ресурси не здатні компенсувати недоліки у сфері комфорту, сервісу, індустрії дозвілля та розваг.

Оптимальним шляхом виходу із ситуації є активна реконструкція застарілих об'єктів та будівництво нових, сучасних і економічно доцільних туристичних закладів – турбаз, кемпінгів, мініготелів. Перевагу варто надавати компактним закладам (на 40–50 місць), які є рентабельнішими, гнучкішими у функціонуванні й краще задовольняють індивідуальні потреби мандрівників.

Подальший розвиток туристичної інфраструктури Чернівецької області має здійснюватися на основі концепції інтегрованого підходу, який передбачає відновлення історичної забудови та розвиток інфраструктури обслуговування, що буде корисною як для туристів, так і для постійного населення регіону. Ключовим завданням має бути збереження автентичності регіону, реновація об'єктів культурної спадщини, а також гармонійне поєднання традиційного архітектурного середовища із сучасними туристичними потребами.

Серед важливих організаційних принципів розвитку туристичної інфраструктури на Буковині доцільно виділити:

- ✓ комплексну координацію туристичної сфери з іншими галузями регіонального господарства;
- ✓ модернізацію дорожньо-транспортної інфраструктури, розвиток громадського транспорту та створення паркувальних зон;
- ✓ розбудову культурно-дозвілєвої інфраструктури (музеї, театри, культурні центри);
- ✓ формування системи туристичних маршрутів, які зв'язуватимуть Чернівці з іншими містами та локаціями області, цікавими для українських та іноземних мандрівників;
- ✓ оновлення транспортного парку для обслуговування туристів (автобуси, мікроавтобуси, авто);
- ✓ активне розширення сфери дозвілля й розваг, включаючи створення тематичних парків, фестивальних майданчиків, центрів активного відпочинку.
- ✓ Разом із тим, розвиток туристичних підприємств стримується низкою об'єктивних чинників, зокрема:
 - ✓ обмежений перелік та низька якість готельних послуг;
 - ✓ недосконале податкове регулювання;
 - ✓ слабка інформаційна та рекламна підтримка туристичних можливостей регіону.

Особливо актуальним залишається питання залучення іноземних інвесторів, для чого необхідно створити привабливі умови — впровадити систему податкових пільг, що включала б, наприклад, звільнення інвестованих коштів від оподаткування, податкові канікули на прибуток у перші п'ять років після введення об'єкта в експлуатацію, а також зниження діючої ставки оподаткування на 50 % упродовж наступних трьох років. За наявної системи оподаткування не лише розвиток, але й підтримка матеріальної бази туризму є складним завданням.

Один із пріоритетних напрямів державної туристичної політики – розвиток сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури, створення позитивного іміджу України як безпечної й привабливої туристичної дестинації, а також активне просування національного туристичного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках. Досягнення цих цілей можливе лише за умови належної підтримки з боку центральних і місцевих органів влади – як організаційної, так і фінансової.

Таким чином, розвиток туристичної інфраструктури – це складний, багаторівневий процес, успішність якого безпосередньо залежить від загального

рівня економічного та соціального розвитку регіону. Як свідчить міжнародний досвід, саме високий рівень регіонального розвитку створює сприятливі умови для туристичної модернізації, а не навпаки. Отже, можна зробити висновок: не туризм є основою регіонального зростання, а саме регіональний розвиток виступає каталізатором розширення туристичної інфраструктури.

Література:

1. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5 (23). С. 168–180. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180)
2. Гаврилюк А. М. Міжнародний досвід розвитку туризму в умовах війни та поствоєнний період. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 квітня). Київ : КНУКІМ, 2022. С. 93–95.
3. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 51–61. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-9>
4. Каїль О. О., Юхновська Ю. О. Розвиток туристичної галузі в Україні під час воєнного стану. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (25 листопада). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 177–179.
5. Моца А. А., Шевчук С. М., Серeda Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
6. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії пост-конфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.055>
7. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 46. С. 11–15. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2>
8. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. *Modern Economics*. 2018. № 9. С. 93–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_9_14.
9. Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155–158.
10. Державне агентство розвитку туризму України. *Державне агентство розвитку туризму України*. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.
11. Головне управління статистики у Чернівецькій області. *Збірник споживчих цін у Чернівецькій області, 2024*. URL: http://www.cv.ukrstat.gov.ua/publiy/2024/spojc/zb/Zb_cinu_24.pdf.

References:

1. Bazhenova, S., Childbirth, Y., Bykova, M. (2022). Realities of tourism development in Ukraine at the current stage. *Scientific Perspectives*, no. 5(23), pp. 168–180. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180) [in Ukrainian].
2. Havryliuk, A. M. (2022). International experience of tourism development during war and the post-war period. In *Hospitality, Service, Tourism: Experience, Challenges, Innovations: Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference (April 14–15)* (pp. 93–95). Kyiv: KNUTKiM. [in Ukrainian].
3. Zhurba, I., Nestorishen, I., Matiukh, S. (2022). Implementation of state tourism policy in the context of regional development. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 4, pp. 51–61. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-9> [in Ukrainian].
4. Kail, O. O., Yukhnovska, Y. O. (2022). Development of the tourism industry in Ukraine under martial law. In *Global Achievements and Modern Trends in the Development of Tourism and Hotel and Restaurant Business: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (November 25)* (pp. 177–179). Zaporizhzhia: Zaporizhzhia Polytechnic National University. [in Ukrainian].
5. Motsa, A. A., Shevchuk, S. M., Sereda, N. M. (2022). Prospects for the post-war recovery of the tourism sector in Ukraine. *Economy and Society*, no. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> [in Ukrainian].
6. Nosyriev, O., Dedilova, T., Tokar, I. (2022). Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery of Ukraine. *Socio-Economic Problems and the State*, no. 1(26), pp. 55–68. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.055> [in Ukrainian].
7. Roik, O. R., Nedzvetska, O. V. (2022). Paths of tourism sector development in Ukraine during wartime. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 46, pp. 11–15. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2> [in Ukrainian].
8. Romanova, A. A. (2018). Management of tourism sector development under conditions of armed conflict. *Modern Economics*, no. 9, pp. 93–104. http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_9_14 [in Ukrainian].
9. Sira, E. O., Holubets, I. M., Bezruchenkov, Y. V. (2022). Post-war recovery of tourism in Ukraine. *Market Infrastructure*, no. 68, pp. 155–158. [in Ukrainian].
10. State Agency for Tourism Development of Ukraine. (n.d.). *State Agency for Tourism Development of Ukraine*. <https://www.tourism.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Main Department of Statistics in Chernivtsi Region. (2024). *Collection of Consumer Prices in Chernivtsi Region*. http://www.cv.ukrstat.gov.ua/publiy/2024/spojc/zb/Zb_cinu_24.pdf [in Ukrainian].

Annotation

Trachenko L. V., Trachenko O. M., Lopatyuk R. I.

Economic efficiency of the functioning of the tourist industry in Chernivtsi region

The study convincingly demonstrates the interdependence of economic performance and social effectiveness as pivotal components of the overall success of tourism enterprises. The authors emphasize that an objective assessment of hospitality-

industry entities is impossible without the concurrent analysis of financial indicators—profitability, return on assets, liquidity — and social parameters such as job creation, fair wages, and contributions to local-community development. Practical recommendations are structured within a step-by-step performance-management model that includes strategic diagnostics and benchmarking, the creation of an integrated indicator database, scenario modelling that accounts for seasonal and crisis factors, the implementation of a monitoring system, people-centred management practices, and continuous staff-training programmes.

The paper delineates a range of pressing issues linked to the analysis of external (macroeconomic, political, market) and internal (organisational, resource, human-capital) factors affecting enterprise efficiency. It underlines the need to design and implement a comprehensive set of managerial measures aimed at enhancing the socio-economic performance of firms operating in both regional and national tourism markets. Within the study, core criteria, indicators, and parameters are identified to ensure objective and representative evaluation of the sector's economic efficiency. Special attention is devoted to developing an integrated system of metrics that captures financial stability, social responsibility, investment in human capital, and the innovative activity of enterprises.

The findings are complemented by practical methodological guidelines for improving management processes through the staged efficiency-assessment model, which can serve as a tool for strategic planning and decision-making in the highly volatile tourism market. The proposed approach enables enterprises to adapt to contemporary challenges, strengthen their competitive advantages, and enhance the social significance of their operations.

Key words: economic efficiency, social efficiency, enterprise efficiency, tourism enterprise, tourism industry, evaluation criteria, efficiency assessment methods.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ю. О. НЕСТЕРЧУК, доктор економічних наук

І. М. СИНЕНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Досліджено збитки аграрного сектору у наслідок повномасштабного вторгнення рф. Встановлено, що найбільші втрати у аграрному секторі спричинені мінуванням територій, обстрілами і, як наслідок, втратою складських приміщень, збіжжя, техніки і працівників. Здійснено аналіз роботи аграрного сектору в умовах війни. Виокремлено діючі програми підтримки аграрного сектору України. Встановлено, що використання інноваційних цифрових технологій в аграрному секторі є рушійною силою його розвитку, що дають значні переваги, включаючи підвищення ефективності, збільшення врожайності, оптимізацію управління ресурсами та зниження витрат.

Ключові слова: аграрний сектор, витрати, рівень виробництва, цифрові технології, виробництво, ціна, розвиток.

Постановка проблеми. Агропромисловий сектор України відіграє стратегічну роль у національній економіці та глобальній продовольчій системі. Держава володіє значним потенціалом для задоволення внутрішніх потреб у сільськогосподарській продукції та активної участі в міжнародній торгівлі основними видами аграрної продукції. Експорт аграрної продукції дозволяє Україні виконувати важливу місію в забезпеченні світової продовольчої стабільності.

У довоєнний період українські аграрії займали провідні позиції серед світових експортерів зернових культур, входячи до числа п'яти найбільших постачальників на глобальному ринку. Нині, незважаючи на складні умови, за підтримки міжнародних партнерів, країна продовжує відігравати важливу роль у постачанні зерна та продуктів переробки соняшнику на світові ринки. Агресивні дії росії суттєво погіршили стан продовольчого забезпечення в Україні, створивши серйозні виклики для національної продовольчої безпеки. Російська агресія спричинила значне погіршення продовольчої ситуації в державі, що проявляється у деструкції транспортно-логістичних мереж, руйнуванні виробничих потужностей та інфраструктурних об'єктів, а також скороченні обсягів продукції на функціонуючих аграрних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування аграрної галузі в умовах воєнного стану та перспективи її подальшого розвитку стали предметом активного наукового дослідження українських вчених. Зазначена проблематика знайшла відображення у працях таких авторів: О.

Громов [1] присвятив свої дослідження питанням кредитного забезпечення сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану; М. Негрей, А. Тараненко, І. Костенко [2] зосередили увагу на дослідженні впливу бойових дій на діяльність аграрної сфери та визначенні шляхів її подальшого розвитку; Л. Удова, А. Гаєвий [3] розглядали специфіку розвитку малих підприємницьких структур у сільському господарстві в умовах військового конфлікту

Питання адаптації логістичних систем аграрного сектору до воєнних умов знайшли відображення у працях В. Корнеєва та колег [4], які проаналізували трансформацію банківського кредитування підприємств України в умовах війни. Дослідження демонструє, як фінансові інституції адаптуються до нових ризиків та потреб аграрного бізнесу. Цифровізація аграрного сектору як механізм підвищення його стійкості досліджувалася М. Дубиною та О. Козляченко [5], які розглянули концептуальні аспекти впровадження цифрових технологій у сільському господарстві та їх роль у розвитку сучасного аграрного виробництва. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання комплексного впливу цифрових фінансових продуктів на розвиток аграрного сектору в умовах війни потребує подальшого поглибленого вивчення, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Методика досліджень. Науково-методологічну базу проведеного дослідження становлять роботи українських дослідників, провідних науковців та фахівців-практиків аграрного сектору економіки. Для вивчення концептуальних засад формування, еволюції та функціонування аграрного сектору економіки застосовувався комплексний системний підхід. Оцінка структури витрат та ключових проблем сучасного агропромислового комплексу України проводилася із застосуванням аналітичного методу. Формулювання узагальнень та рекомендацій щодо поточного стану і перспектив розвитку аграрного сектору національної економіки здійснювалося на основі абстрактно-логічного методу дослідження.

Результати дослідження. З початку широкомасштабних бойових дій росії проти України минуло вже понад три роки. Протягом цього періоду, починаючи з 22 лютого 2022 року, діяльність припинили 1261 підприємство аграрного сектору. Аграрний сектор зазнав одних з найсерйозніших втрат унаслідок військових дій, при цьому економічні збитки сектору у 2024 році перевищили 80 мільярдів доларів США.

Найвища кількість підприємств, що припинили роботу через повномасштабну агресію, зафіксована в Одеській, Запорізькій та Київській областях. Водночас значні втрати зазнали підприємства Херсонської, Харківської, Луганської та Донецької областей через окупацію цих територій. Внаслідок воєнних дій українські аграрні підприємства понесли збитки на суму приблизно 2,25 мільярда доларів США. Із цієї суми галузь рослинництва втратила близько 1,26 мільярда доларів, а тваринництво – 0,98 мільярда доларів [6]. Основними причинами втрат в аграрному секторі стали мінування земель, артилерійські обстріли та супутні руйнування складів, зернових запасів, сільськогосподарської техніки, а також втрата кваліфікованих кадрів. Окрема серйозна шкода зрештувальній інфраструктурі південних регіонів була завдана

російським підривом Каховської ГЕС у 2023 р., що призвело до пошкодження Каховської головної зрошувальної мережі. Ця система забезпечувала 78 % усіх зрошуваних територій держави. Унаслідок руйнування площа зрошуваних угідь скоротилася з понад 500 тисяч гектарів до 15 тисяч гектарів.

Неможливо не зазначити про втрати національного аграрного сектору економіки від подорожчання таких виробничих факторів, як добриво, за яким втрати оцінено у 379 млн доларів, та паливо, за яким втрати оцінюють у 480 млн доларів. У структурі втрат аграрного сектору економіки України за наслідками війни найбільшу питому частку становлять втрати через зміни цін внаслідок блокади портів (51 %) та через зниження рівня виробництва продукції рослинництва (42 %), рис. 1.



Рис. 1. Структура втрат аграрного сектору економіки України за наслідками війни

*Примітка. * – сформовано авторами на основі даних [3, 4, 6]*

Незважаючи на вкрай складні обставини, сільськогосподарський сектор України виявив значну життєстійкість та здатність пристосовуватися до викликів військового періоду. У воєнних умовах аграрний сектор досяг таких результатів:

- врожай по всіх категоріях аграрних культур у 1,5–3 рази перевищує обсяги, необхідні для задоволення внутрішніх потреб країни;

- повністю покрито попит вітчизняного ринку на м'ясо та м'ясну продукцію. Відбулося зростання виробництва: птахівництво збільшилося на 32 тис. т (досягнувши 1 мільйона 285 тис. т), виробництво яловичини зросло на понад 4 т.і тонн (до 272 тис. т).

- поступово відбувається відновлення виробництва молока аграрними підприємствами;

- зростають обсяги виробництва овочевої продукції;

- потреби населення у фруктах та ягодах повністю задоволені, хоча через військові дії втрачено 25 % площ, що під ягідними культурами та 20 % садових насаджень [7]. Вінницька, Чернівецька, Хмельницька, Дніпропетровська, Львівська та Полтавська області – є провідними регіонами по виробництву плодово-ягідної продукції в Україні, що можуть повністю покрити внутрішні потреби у цій продукції.

Для підтримки розвитку садівництва державою запроваджено грантове фінансування виробників щодо створення та розширення садівництва, ягідництва та виноградарства. Зокрема, у 2024 р. надано гранти на створення нових садових насаджень площею понад 2 тис. гектарів; поступово відновлюються експортні поставки аграрної продукції.

Через обмеженість державного бюджету у 2023–2024 рр. система підтримки аграріїв в Україні значною мірою покладається на міжнародну допомогу. В умовах війни та економічних труднощів уряд продовжує підтримувати аграрний сектор через різні програми, проте основне фінансування надходить від міжнародних організацій та фондів.

Програма ARISE Світового банку націлена на сприяння відновленню аграрного сектору в Україні. Компоненти проєкту включають: фінансову підтримку програми (кредити під 5-7-9 %); управління проєктом через координацію та моніторинг; кризове реагування з можливістю перерозподілу коштів у разі надзвичайних ситуацій, спричинених російським вторгненням.

Програма USAID АГРО надає допомогу аграрним громадам через підтримку мікро-, малих та середніх аграрних підприємств. Головна мета полягає у збереженні економічної активності аграрних виробників, відновленні збутових каналів та гарантуванні продовольчої безпеки в умовах повномасштабної агресії. За даними програми залучено: у 2022 р. – 0,35 млрд дол. США, у 2023 р. – 0,50 млрд дол. США, у 2024 р. – 2,28 млрд дол. США [8, 9].

Програми FAO фінансуються за рахунок внесків країн-донорів, міжнародних організацій, приватних компаній та благодійних організацій. FAO виконує координаційну роль між донорами, урядовими структурами і місцевими спільнотами, що забезпечує ефективне спрямування ресурсів туди, де вони найбільш необхідні, рис. 2.



Рис. 2. Поточні проєкти FAO в Україні, млн дол. США

Примітка. Сформовано авторами на основі даних [7–9]

Українські аграрії мають широкий доступ до різноманітних програм грантового фінансування через державний реєстр аграрних програм.

До ключових напрямків підтримки належать:

- кредитна програма «Доступні кредити 5-7-9 %»;

- грантові ініціативи для розвитку садівництва та тепличних господарств;
- фінансова допомога підприємствам, що працюють на меліорованих територіях;
- часткове відшкодування коштів за придбання аграрної техніки українського виробництва;
- програми компенсації експертиз з гуманітарного розмінування.

Варто відзначити, що попри вкрай важкі умови військового стану, аграрний сектор продовжує розвиватися та модернізуватися завдяки впровадженню цифрових технологій, рис. 3.

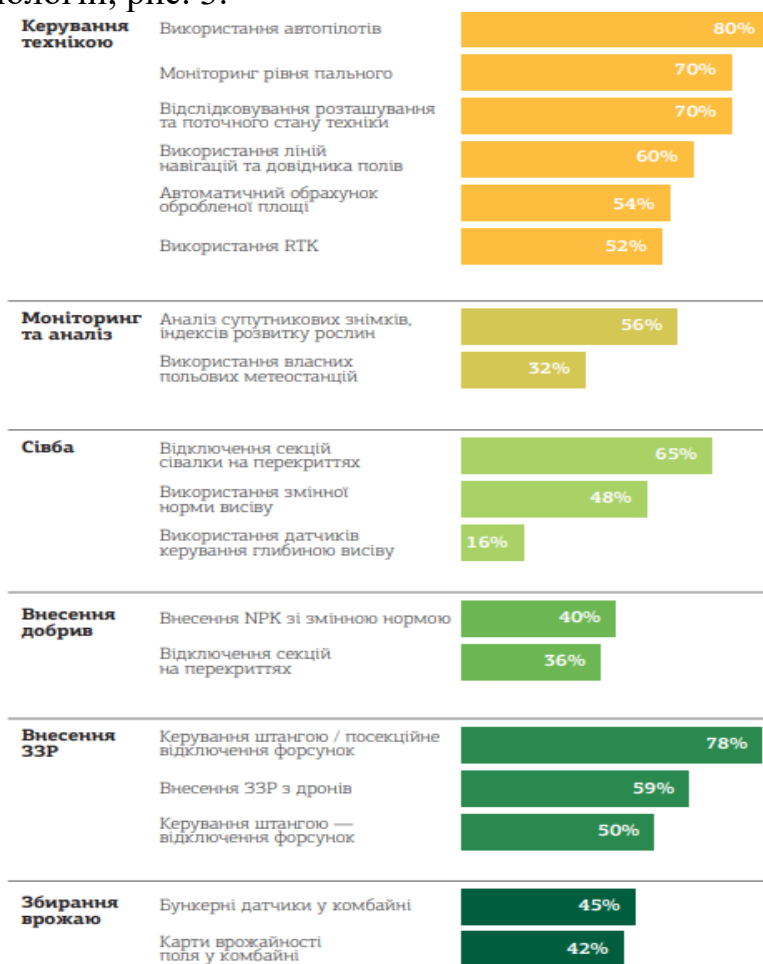


Рис. 3. Використання інноваційних цифрових технологій в аграрному секторі

Примітка. Сформовано авторами на основі даних [8–10]

У 2021–2023 рр. в Україні 3,1 млн га оброблено аграрними дронами, а використання Штучного інтелекту забезпечує прогнозування врожаю на 22 %, прогнозування розвитку культур 18 %, планування норм добрив 12 %, оцінка рівня густоти рослин 10 %, планування логістики врожаю 5 %.

Тож, використання інноваційних цифрових технологій в аграрному секторі дозволяє покращити ефективність та продуктивність, оптимізувати процеси та прийняття рішень, а також забезпечити стаке управління ресурсами. Зокрема, сучасні технології допомагають збирати та аналізувати дані, моніторити стан рослин та тварин, а також прогнозувати майбутні врожаї та ризики.

Висновки. У цілому аграрний сектор протягом 2022–2024 рр. в умовах широкомасштабних військових дій виявив достатню здатність до виробництва аграрної сировини та забезпечення харчовими продуктами як внутрішнього, так і зовнішніх ринків. Разом з тим виробництво аграрної продукції супроводжувалося суттєвими фінансовими втратами через занижену вартість зернових та олійних культур на вітчизняному ринку, ускладнені експортні операції, обмежені можливості для відновлення матеріально-технічної бази, інфраструктурних потужностей та повернення до обробітку земель, постраждалих унаслідок воєнних дій.

Загалом аграрний сектор в умовах повномасштабної війни у 2022–2024 рр. продемонстрував належну спроможність виробляти аграрну сировину та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішні ринки. Водночас виробництво аграрної продукції відбувалося при значних фінансових втратах через низьку ціну на зернові та олійні культури на внутрішньому ринку, ускладнений експорт, обмежені можливості щодо відновлення матеріально-технічної бази, інфраструктурних об'єктів та повернення до обробітку земель, постраждалих унаслідок війни.

Попри всі ризики та складнощі, український аграрний сектор зберігає значний потенціал для зростання, підприємства адаптувались до сучасних умов, активно співпрацюють з сектором інформаційних технологій, та впроваджують нові підходи до виробництва. Саме використання інноваційних цифрових технологій в аграрному секторі дає значні переваги, включаючи підвищення ефективності, збільшення врожайності, оптимізацію управління ресурсами та зниження витрат. Цифровізація дозволяє аграрним підприємствам краще розуміти потреби поля, оптимізувати використання ресурсів (вода, добрива) та підвищувати якість продукції.

Література:

1. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. *Урядовий кур'єр*. 2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/>
2. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
3. Удова Л. О., Гаєвий А. Г. Малий бізнес в аграрному секторі економіки України: проблеми та перспективи розвитку в умовах війни. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 122–133. <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-09>
4. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. Т. 6. № 59. С. 11–23.
5. Дубина М. В., Козляченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3 (19). С. 21–32.

6. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення: 15.02.2025).

7. Байдала В. В., Солоп А. П. Зайнятість в аграрному секторі України: аналіз поточного стану та напрямів розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.14>

8. Гуменюк Я. М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93>

9. Дідур С. В., Труніна І. М., Білик М. Ю. Трансформаційні процеси агропромислових підприємств в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5>

10. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О. Вплив російської військової агресії на становище аграрних підприємств. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (23 листопада). Київ : ІВЦ «Політехніка», 2022. С. 60–65.

References:

1. Hromov, O. (2022). Agriculture during the war: changing priorities. *Government courier*. Retrieved from: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silskogospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> [in Ukrainian].

2. Nehrei, M. V., Taranenko, A. A., Kostenko, I. S. (2022). The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: problems and prospects. *Economy and Society*, no. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> [in Ukrainian].

3. Udova, L. O., Haievyi, A. H. (2022). Small business in the agrarian sector of the economy of Ukraine: problems and prospects of development in the conditions of war. *Scientific and educational innovation center of social transformations*, pp. 122–133. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-09> [in Ukrainian].

4. Kornieiev, V., Zabchuk, H., Ivashchuk, O., Vynnyk, T., Rudan, V. (2024). Comparative analysis of bank lending to Ukrainian enterprises under war conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 6(59), pp. 11–23. [in Ukrainian].

5. Dubyna, M. V., Kozliachenko, O. M. (2024). Conceptual aspects of studying the essence of digitalization and its role in the development of modern society. *Problems and Prospects of Economics and Management*, no. 3(19), pp. 21–32. [in Ukrainian].

6. Ukraine's agricultural sector after three years of war: losses and challenges. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> [in Ukrainian].

7. Baidala, V. V., Solop, A. P. (2023). Employment in the agricultural sector of Ukraine: analysis of the current state and directions of development. *Efficient economy*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.14> [in Ukrainian].

8. Humeniuk, Ya. M. (2023). Agricultural exports of Ukraine: analysis and strategic planning. *Economy and society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-9>

9. Didur S. V., Trunina I. M., Bilyk M. Yu. (2023). Transformational processes of agro-industrial enterprises in the conditions of war and in the post-war period. *Economy and society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5>

10. Makaliuk, I. V., Kashpurenko, T. O. (2022). The impact of Russian military aggression on the situation of agricultural enterprises. XXI International Scientific and Practical Conference "Entrepreneurship Development as a Growth Factor of the National Economy" (November, 23rd) (p. 60–65). Kyiv : IVTS "Politekhnik" [in Ukrainian].

Annotation

Nesterchuk Yu., Sunenko I.

Digital technologies as a factor for the preservation and development of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of martial law

The article examines the losses of the agricultural sector as a result of the full-scale invasion of the Russian Federation. It was established that the greatest losses in the agricultural sector were caused by mining of territories, shelling and, as a result, the loss of warehouses, grain, equipment and workers. An analysis of the work of the agricultural sector in war conditions was carried out. Existing programs to support the agricultural sector of Ukraine were identified.

It was established that the use of innovative digital technologies in the agricultural sector is a driving force for its development, which provide significant benefits, including increased efficiency, increased yields, optimization of resource management and cost reduction. Digital technologies, such as drones, sensors and agricultural management systems, allow real-time monitoring of the condition of fields, determining plant needs and optimizing resource use. Precision farming and monitoring of the condition of fields can reduce crop losses and improve their quality, which leads to increased yields. Digital platforms and management systems allow for better planning and control of the use of resources such as water, fertilizers and energy, which reduces costs and improves the sustainability of production. Digital technologies allow for a better understanding of the impact of agricultural production on the environment and optimize the use of resources, which contributes to sustainable development.

The introduction of digital technologies allows agricultural enterprises to increase their competitiveness in the market, thanks to greater efficiency, product quality and innovative approaches. In general, the digitalization of the agricultural sector opens up wide opportunities for improving efficiency, increasing yields, optimizing resource management and increasing the competitiveness of agricultural enterprises.

Key words: *agricultural sector, costs, challenges, production level, digital technologies, production, price, development.*

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КРЕДИТНИХ СПІЛОК: ЛИТОВСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

С. А. ВЛАСЮК, кандидат економічних наук

С. С. ПОЛИШВАЙКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет

Досліджено основні механізми та інструменти розвитку кредитних спілок у Литві з метою адаптації найуспішніших практик до умов функціонування фінансової системи України. Проведено порівняльний аналіз законодавчого регулювання, наглядових механізмів, систем фінансової підтримки та цифрових рішень, які впроваджені в Литві для забезпечення стабільності та прозорості діяльності кредитних кооперативів. Визначено ключові фактори ефективності, зокрема роль державного регулятора, централізацію ресурсів та розвиток системи нагляду за кредитними спілками. Досліджено основні етапи проведення реформування ринку кредитних спілок Литви. Дано характеристику системи нагляду кредитних спілок у Литві, сформовано специфіку його функціонування. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо вдосконалення функціонування українських кредитних спілок шляхом інтеграції окремих елементів литовського досвіду. Результати дослідження можуть бути використані у формуванні державної політики у сфері кредитної кооперації, а також у діяльності профільних об'єднань кредитних спілок.

Ключові слова: кредитна спілка, фінансові інструменти, Литва, Україна, фінансова система, регулювання, міжнародний досвід

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації фінансового сектору України, особливо в умовах економічної нестабільності та посткризового відновлення, надзвичайно важливим є пошук ефективних моделей фінансової інклюзії та розвитку локальних фінансових інститутів. Однією з таких форм є кредитні спілки, які відіграють значну роль у забезпеченні доступу до фінансових ресурсів для населення та малого бізнесу, особливо в регіонах. Досвід Литовської Республіки є особливо цінним для України, оскільки обидві країни мають схожі стартові умови трансформації економіки після здобуття незалежності, а Литва, як держава-член ЄС, успішно імплементувала європейські стандарти регулювання та розвитку кредитних кооперативів. Вивчення литовських підходів до нагляду, фінансового забезпечення та взаємодії з центральними фінансовими органами дозволяє адаптувати кращі практики до українських реалій.

У зв'язку з цим, порівняльний аналіз механізмів і інструментів розвитку кредитних спілок у Литві та Україні є не лише науково обґрунтованим, а й

практично необхідним для формування сучасної стратегії підвищення ефективності та стійкості українського фінансового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реформування ринку кредитних спілок у Литві в науковому і експертному середовищі досить широко обговорюється. Литовські науковці, зокрема Jurkonytė E. та Vijūnas M. [1], провели дослідження щодо думок експертів в галузі ринку кредитних спілок, які в цілому підтримують реформу та нове регулювання, одна зазначають, що лише змін в законодавстві недостатньо для успішної діяльності кредитних спілок у Литві, і рекомендують центральним спілкам розробити бізнес-модель, засновану на централізації, рентабельності, і розробці нових продуктів, ціноутворенні з урахуванням ризиків та застосуванні економічних аргументів. Також науковці визначають, що банківський сектор Литви є найменшим у Євросоюзі, не показує тенденцій до зростання, тому потрібно використовувати потенціал інших секторів, зокрема кредитних спілок.

Проблематика кредитування та залучення інвестицій у сільськогосподарському секторі таких країн, як Румунія та Польща, стала предметом численних наукових досліджень, проведених зарубіжними економістами, зокрема у працях Андрейка Р. [2], Добре Л. [3], Боравський П., Гут М., Белдицька-Боравська А., Юзеф Янковський К., Парзонко А., Данн Д. [4]. Питання функціонування кредитних спілок в Україні, їх потенціал та напрямки розвитку в центрі уваги багатьох науковців, зокрема Добровольська О. В., Костирко Л. А., Соломатіна Т. В. [5, 6] висвітлюють стан ринку та потенціал кредитних спілок у системі розвитку малих форм агробізнесу, досліджуючи тенденції розвитку. Українські науковці Іванишин В. В., Попрозман Н. В., Гайбура Ю. А., Нісходовська О. Ю., Белей С. І. досліджували практику фінансування фермерів Польщі, Франції, Німеччині та Румунії та розробили рекомендацій щодо зменшення кредитних обмежень сільських господарств України [7]. Слід визнати, що в Україні недостатньо досліджено міжнародний досвід в реформуванні саме кредитних спілок та можливість його використання в українських реаліях.

Метою дослідження є визначення ефективних механізмів та інструментів розвитку кредитних спілок на основі аналізу литовського досвіду та формулювання рекомендацій щодо їх адаптації в умовах української фінансової системи.

Методика досліджень. Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід до вивчення розвитку кредитних спілок як елементу фінансової системи на прикладі Литви з подальшим застосуванням отриманих результатів для українського контексту. У межах дослідження застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні економічні методи, що дозволили всебічно охопити об'єкт дослідження: порівняльний аналіз – використаний для зіставлення правового регулювання, структури, інституційного устрою та фінансових показників діяльності кредитних спілок у Литві та Україні; інституційний підхід – застосовано для дослідження ролі державних органів, наглядових інституцій та об'єднань кредитних спілок у забезпеченні стабільності та прозорості сектору; метод аналізу статистичних даних –

використано для оцінки динаміки кількісних показників кредитних спілок (активи, обсяги кредитування, кількість учасників тощо) на основі відкритих звітів Банку Литви, Національного банку України; контент-аналіз нормативно-правових актів та аналітичних звітів – дозволив оцінити ефективність регуляторного середовища, а також визначити потенційні напрями удосконалення законодавства в Україні. Застосування зазначених методів забезпечило об'єктивність і наукову обґрунтованість результатів, а також дозволило сформулювати низку практичних рекомендацій для розвитку українських кредитних спілок.

Результати досліджень. Для забезпечення сталого розвитку кредитного ринку актуальною проблемою є розвитку ринку кредитних спілок, підвищення його прозорості та надійності. Часткове вирішення цієї проблеми відбулося 01.01.2024 після набрання чинності закону України «Про кредитні спілки» від 14 липня 2023 року № 3254-IX (далі – Закон про кредитні спілки), прийняття якого зумовлене ще однією проблемою – регулятор – Національний банк України, відносить кредитні спілки до високо ризикових фінансових установ [8]. Корисною інформацією впровадження реформи сектору кредитних спілок виступає досвід Литви в цій галузі. Основні проблем, з якими зіткнувся Банк Литви схожі до українського ринку кредитних спілок. Також цікавим буде розуміння часових рамок реформ, коли очікувати зміни в секторі, які індикатори слугували підтвердженням успішного проведення реформ у Литві та можливість застосування кращих практик в Україні.

Дослідження ринку кредитних спілок Литви слід розпочати з його історії та причин, що спонукали проведенню реформи.

Можна виділити основні етапи розвитку кредитних спілок у Литві (рис. 1):

- 1995 – прийняття Закону про кредитні спілки Литовської Республіки;
- 2000 – створення Центральної кредитної спілки (Закон про Центральні кредитні спілки Литовської Республіки набув чинності у 2000 році);
- з 2016 по 2018 рік законодавчі зміни, ініційованні Банком Литви для початку першого етапу реформи сектору кредитних спілок;
- з 2018 року було прийнято нове правового регулювання діяльності кредитних спілок, яке створює нові правила для діяльності кредитних спілок, насамперед зосереджуючись на забезпеченні фінансової стабільності сектору кредитних спілок.
- 1 січня 2023 року завершився перший етап системної реформи кредитних спілок, і більше не залишилося жодної кредитної спілки, яка працювала б незалежно. Протягом перехідного періоду (2018–2022 роки) чотири кредитні спілки, які працювали самостійно, приєдналися до груп центральних кредитних спілок (ЦКС).



Рис. 1. Основні етапи розвитку кредитних спілок у Литві

Реформа кредитних спілок була стимульована, тим фактом, що після понад 20 років роботи цей сектор не вийшов на прибуток, модель його функціонування не відповідала кооперативній, і бракувало сталого капіталу. Діючи подібно до банків та інвестиційних фондів, кредитні спілки могли брати на себе надмірний ризик і нерідко банкрутували (з 2013 року до кінця 2017 року 11 кредитних спілок припинили діяльність у примусовому порядку, а діяльність ще двох була призупинена та призначено тимчасового адміністратора). Також були зловмисники, які навмисно розтрачували активи та доводили кредитні спілки до банкрутства. Завдяки цьому з Фонду гарантування вкладів Литви відшкодовано вкладникам 173 мільйони євро відшкодувань [9].

Також підтвердження зловживань з боку кредитних спілок є інформація, опублікована Банком Литви, а саме, що станом на 1 липня 2017 року в Литві діяла 71 кредитна спілка; проте у серпні діяльність кредитної спілки Baltija та кредитної спілки Namų була призупинена, а також призначені тимчасові адміністратори. Діяльність цих установ була призупинена у відповідь на результати перевірок, які виявили, що діяльність кредитних спілок, які причетні до злочинної діяльності [10].

Отже, можна виділити основні передумови, що викликали необхідність реформування сектору кредитних спілок у Литві:

- неможливість впливу членів кредитних спілок не брали участі в управлінні кредитною спілкою;
- отримання збитків в секторі та часті банкрутства кредитних спілок, що спричиняло недовіру їх діяльності;
- відсутність сталого капіталу, як наслідок, він не виконував свою основну функцію, не відбувалося нарощування капіталу кредитними спілками
- неякісна оцінка ризиків, що спричинювала банкрутство учасників ринку;
- відсутність схеми кооперація між кредитними спілками та механізмів саморегулювання в секторі кредитних спілок;
- не було розуміння місця та функцій кредитних спілок в системі фінансових ринків Литви.

Як бачимо, майже всі фактори, що спричинили необхідність реформи у Литві близькі і для фінансового ринку України, зокрема діяльності кредитних спілок. Реформа ринку кредитних спілок у Литві базувалася на основних напрямках (рис. 2).

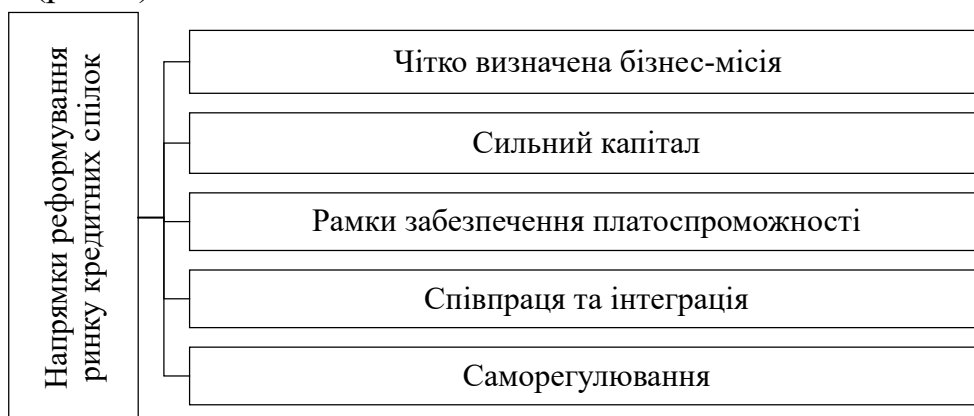


Рис. 2. Напрямки реформування ринку кредитних спілок у Литві [10]

Регулятор (центральний банк Литви або Банк Литви) чітко визначив кожен напрямок реформування ринку кредитних спілок країни:

1. Чітко визначена бізнес-місія – кредитним спілкам надавались умови для зосередження на їхній основній діяльності, тобто кредитуванні членів.

2. Сильний капітал – нестабільний та недостатній для покриття збитків капітал замінювався стійким капіталом кредитних спілок, тим самим забезпечуючи стабільність кредитних спілок.

3. Рамки забезпечення платоспроможності – чітко та однозначно визначені види діяльності стабілізаційних (платоспроможних) фондів, що управляються центральними кредитними спілками, та їх використання для допомоги кредитним спілкам, які стикаються з труднощами. Таким чином, система кредитних спілок захищена від поодиноких банкрутств кредитних спілок.

4. Співпраця та інтеграція – встановлено обов'язкове членство в кредитних спілках центральних кредитних спілок, що мало забезпечити інтеграцію всього сектору кредитних спілок. Регулятор очікував, що це дозволить досягти реальної, недекларативної співпраці та кооперації, а також ефективності бізнесу та переваг для членів кредитних спілок.

5. Саморегулювання – кредитні спілки, що діють під наглядом центральної кредитної спілки, узгоджують спільні правила та дотримуються їх, тим самим обмежуючи ризик, який бере на себе вся система кредитних спілок [10].

З чого ж почалася реформа?

Першим кроком було ініційовано огляд якості активів як один із важливих кроків у проведенні реструктуризації системи кредитних спілок, головною метою якого було забезпечення сталого розвитку сектору.

Огляд якості активів, проведений зовнішніми аудиторами, гарантував належний облік балансової вартості кредитних спілок, що підвищило взаємну довіру між цими установами та створило умови для участі у співпраці як члени центральних кредитних спілок. Це зміцнило весь сектор, допомогло йому конкурувати з комерційними банками, а також надавати кредити малому та середньому бізнесу.

Згідно з результатами перевірки якості активів, проведеної в середині 2016 року, для 28 кредитних спілок було визначено додаткову вимогу до капіталу. Однак, подана фінансова звітність станом на 31 березня 2017 року свідчить про значний прогрес, і лише 6 з 71 кредитної спілки не відповідали чинній на той час вимозі достатності капіталу в 13 % [10].

Ще одним фактором, що сприяв розвитку ринку кредитних спілок було те, що наприкінці 2016 року Уряд Литовської Республіки придбав акції Литовської центральної кредитної спілки, що значно зміцнило її капітал. З 2018 року було прийнято нове правового регулювання діяльності кредитних спілок, яке створювало нові правила для діяльності кредитних спілок, насамперед зосереджуючись на забезпеченні фінансової стабільності сектору кредитних спілок. Нова законодавча база для сектора кредитних спілок передбачала обов'язкове злиття кредитних спілок з центральними кредитними спілками, необмеженій кількості центральних кредитних спілок, перехресних гарантіях і можливості для кредитних спілок реорганізуватися в спеціалізований банк. Це

створило передумови для зміцнення фінансової стабільності сектора кредитних спілок як ключового фактору забезпечення життєздатності сектора кредитних спілок Литви. З 01.01.2018 ринок кредитних спілок запрацював по новому. Сектор зміцнів і почав отримувати прибуток та нарощувати обсяги діяльності три роки поспіль. Через неналежну оцінку ризиків або виснаження активів у період з 2013 по 2018 рік було ліквідовано 13 кредитних спілок [11].

Для кредитних спілок, які вирішили стати спеціалізованими банками, було надано 5 років для визначення, куди вони рухаються щоб підготуватися до цього, тобто до 2023 року. Що і є контрольною датою завершення першого етапу реформи [12]. 01.01.2023 не залишилося жодної кредитної спілки, яка працювала б незалежно. Протягом перехідного періоду (2018–2022 роки) чотири кредитні спілки (кредитна спілка «Rato», кредитна спілка «LTL», кредитна спілка «Saulėgrąža» та кредитна спілка «Таура»), які працювали самостійно, приєдналися до груп центральних кредитних спілок. В секторі кредитних спілок діяли дві групи кредитних спілок: група Литовської центральної кредитної спілки (ЛЦКС), що об'єднує 45 кредитних спілок, та група Об'єднаних центральних кредитних спілок (ОЦКС), що складається з 14 кредитних спілок [13].

Отже, фактично з 01.01.2023 завершився перший та почався останній етап реформи ринку кредитних спілок в Литві, що пов'язаний в основному з підвищенням вимог з боку регулятора до нормативів яких мають дотримуватися кредитні спілки та підвищення прозорості та стабільності діяльності ринку (табл. 1).

Табл. 1. Основні нормативні вимоги до діяльності кредитних спілок в Литві (станом на 01.01.2025) [14]

Показник	Нормативне значення, %
Норматив адекватності капіталу:	
– для кредитних спілок-членів центральних кредитних спілок до 2024 року	$\geq 10,5$
– для кредитних спілок-членів центральних кредитних спілок у 2024 році	$\geq 8,4$
– для кредитних спілок, які отримали дозвіл на перетворення в банк	$\geq 14,5$
Норматив ліквідності	≥ 100
Норматив максимальної відкритої позиції в іноземній валюті	≤ 25
Максимальна відкрита позиція за одним валютним нормативом	≤ 15
Максимальний розмір ризику на одного позичальника	≤ 25

Для розуміння ефективності реформування литовського ринку кредитних спілок, зробимо короткий огляд результатів діяльності сектору кредитних спілок у Литві за останні 5 років (2020–2024 роки). Результати діяльності сектору кредитних спілок у 2020 році відобразили важливість реформи, проведеної

Банком Литви – сектор був прибутковим навіть в умовах пандемії, а активи та статутний капітал кредитних спілок стрімко зростали.

Зростання активів відбувалося завдяки значному збільшенню строкових депозитів та депозитів на вимогу. У 2020 році сектор кредитних спілок отримав неаудований прибуток у розмірі 6,6 млн євро, що на 3 млн євро більше, ніж у 2019 році. В умовах панівної невизначеності одним із найактуальніших питань залишається належна оцінка впливу COVID-19 на якість кредитів та спрямування отриманого прибутку на зміцнення капіталу [11].

Активи кредитних спілок у 2021 році зросли на 16 % та склали 1 119,7 млн євро за даними поданої неаудованої звітності. Через повільніше зростання вкладів на вимогу темпи приросту активів були нижчими, ніж у 2020 році. Завдяки збільшенню кредитування як фізичних, так і юридичних осіб, обсяги кредитування стрімко зростали протягом аналізованого періоду. Слід зазначити, що обсяги кредитування юридичних осіб були значно вищими, ніж у 2020 році. Збільшення обсягів кредитування було основним внеском в операційний результат сектору кредитних спілок. У звітному періоді кредитні спілки заробили на 17 % більше чистого процентного доходу та на 22 % більше чистого доходу від послуг та комісій. У 2021 році сектор кредитних спілок отримав неаудований прибуток у розмірі 9,5 млн євро, що на 3,2 млн євро більше, ніж у 2020 році [15].

У 2022 році ринок зберігав стійкі темпи зростання та збільшив обсяги кредитування як населення, так і бізнесу. Зміцнив кооперативний банкінг, зросло значення саморегулювання та роль центральних кредитних спілок у досягненні спільних цілей. За 2022 рік активи сектору кредитних спілок зросли на 14 % і склали 1 270,3 млн євро за даними неаудованої звітності. Через повільніше зростання строкових депозитів темпи зростання активів були нижчими, ніж рік тому. Кредити, які у 2022 році зростали швидше за депозити, призвели до збільшення співвідношення кредитів до депозитів, яке на кінець року сягнуло 89 % (рік тому воно становило 83 %). Кредити, надані кредитними спілками, зросли на 17 %, а депозити – на 9 %. Як і в попередньому році, кредитні спілки були більш активними у кредитуванні юридичних осіб. Збільшення обсягів кредитування стало основним чинником зростання операційного результату сектору кредитних спілок. У звітному періоді кредитні спілки заробили на 26 % більше чистого процентного доходу та на 8 % більше чистого доходу від послуг та комісій. У 2022 році сектор кредитних спілок отримав неаудований прибуток у розмірі 10 млн євро, що на 0,7 млн євро більше, ніж у 2021 році [13].

Обсяг наданих ними кредитів у 2023 році збільшився на 134,2 млн євро, або на 14,4 %. Як і в попередньому році, кредитні спілки були більш активними у кредитуванні юридичних осіб. Кредити зростали швидше, ніж депозити, що призвело до збільшення співвідношення кредитів до депозитів, яке на кінець року становило 95 % (89 % рік тому). Уповільнення економічної активності та підвищення ставок за кредитами вплинули на показники якості кредитного портфеля. У 2023 році спеціальні резерви під кредити зросли на 1,8 млн євро до 6,1 млн євро, а співвідношення спеціальних резервів до кредитів збільшилося до 0,6 % (з 0,5 % минулого року). Рівень капіталізації сектору залишився відносно

високим: коефіцієнт адекватності капіталу на 1 січня 2024 року становив 18,29 %. За звітний період активи сектору кредитних спілок зросли на 11 % і становили 1 407,7 млн євро за даними неаудованої звітності. Зміна обсягу активів була зумовлена зростанням строкових депозитів та збільшенням обсягів запозичень з боку КС. Зростання депозитів у звітному періоді сповільнилося, збільшившись на 6,4 % (9,4 % відповідно у попередньому році). В умовах підвищення відсоткових ставок строкові депозити зросли на 16,1 % (8,2 % відповідно минулого року), тоді як депозити на вимогу зменшилися на 14,6 % (зросли на 12 % минулого року). Зростання обсягів кредитування та підвищення кредитних ставок залишалися основними факторами, що вплинули на операційний результат сектору. Чистий процентний дохід, отриманий кредитними спілками, зріс на 53 % порівняно з попереднім роком. Операційний результат діяльності кредитних спілок у 2023 році становив 18 млн євро неаудованого прибутку, що на 8,2 млн євро більше, ніж у 2022 році [16].

У 2024 році кредитні спілки продовжували нарощувати обсяги бізнесу, виконували всі пруденційні нормативи та отримували прибуток. Депозити в секторі кредитних спілок зростали дуже стрімко, тоді як зростання кредитів було досить помірним. Депозити зростали швидше, ніж кредити, що призвело до зниження співвідношення кредитів до депозитів, яке на кінець року сягнуло 88% (95 % рік тому). Активи сектору зросли майже на 13 % і на 1 січня 2025 року становили 1 586,2 млн євро. Збільшення активів відбулося завдяки зростанню депозитів на 208 млн євро, або на 18,6 %, що є значно швидшим зростанням, ніж у попередньому році (6,4 %). Також у 2024 році строкові депозити зросли на 188,7 млн євро, або на 22,6 % (у 2023 році – на 115,5 млн євро, або на 16,1 %), тоді як нестрокові депозити збільшилися на 19,3 млн євро, або на 6,8% (у 2023 році зменшилися на 48,5 млн євро, або на 14,6 %). Кредити, надані кредитними спілками, зросли на 99,3 млн євро, або на 9,3 % (14,4 % рік тому).

Як і минулого року, кредитні спілки були більш активними у кредитуванні юридичних осіб, причому корпоративні кредити становили третину кредитного портфеля. Показники якості кредитів погіршилися через збільшення кількості прострочених платежів та більш ризикових кредитів. У 2024 році спеціальні резерви за кредитами зросли на 1,4 млн євро до 7,6 млн євро, а співвідношення кредитів до резервів збільшилося до 0,7 % (0,6 % рік тому). Капіталізація сектору залишалася відносно високою – коефіцієнт адекватності капіталу на 1 січня 2025 року становив 18,01 %, але демонстрував тенденцію до зниження. Зростання кредитування залишалося основним чинником впливу на результати діяльності сектору, але через збільшення вартості ресурсів фінансування та зниження ставок за кредитами прибуток у 2024 році був на 18,3 % меншим, ніж у попередньому році. У 2024 році кредитні спілки згенерували неаудований прибуток у розмірі 14,4 млн євро, що на 3,2 млн євро менше, ніж у 2023 році [17].

Розглянемо основні ключові індикатори діяльності кредитних спілок (рис. 3, табл. 2), що підтверджують зростання ринку кредитних спілок та відповідно ефективність проведеної реформи.

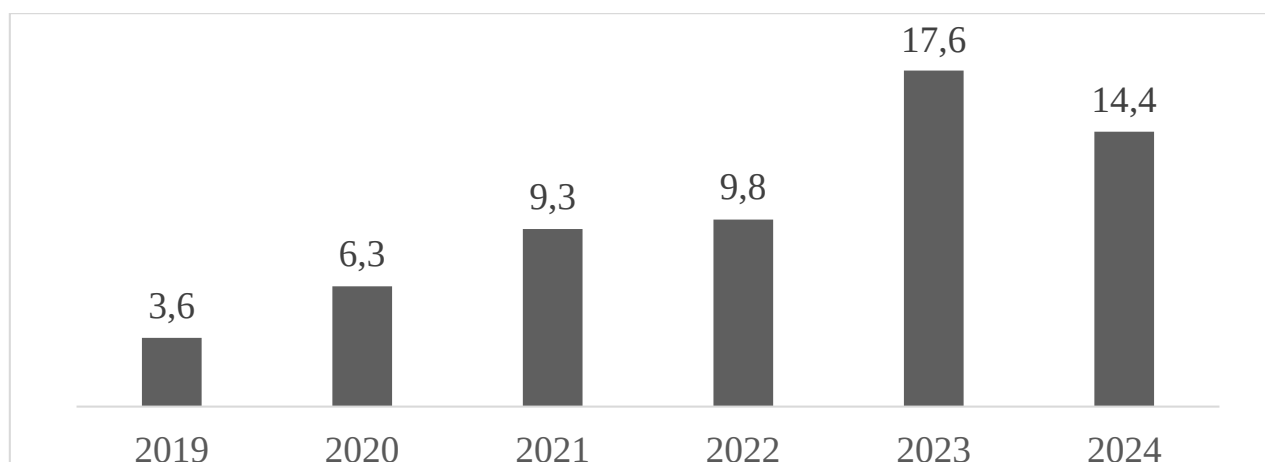


Рис. 3. Динаміка прибутку від діяльності кредитних спілок у Литві за 2019–2024 роки, млн. євро [17]

Табл. 2. Індикатори діяльності кредитних спілок Литви за 2019-2024 роки, млн євро, [11, 13, 15–17]

Індикатори	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Активи	791,30	964,9	1119,7	1270,4	1407,3	1586,2
Готівка	3,50	3,3	3,7	3,7	4,1	4
Кошти в банках	22,70	25,8	30,2	29,9	6,9	6,2
Кошти в центральних кредитних спілках	127,80	209,6	225,1	239,9	252,4	319,2
Державні цінні папери	33,60	26,2	15,4	19,2	33,6	41,1
Кредити видані	570,50	665	797,8	930,2	1064,3	1163,6
Спеціальні резерви під видані кредити	9,40	7,4	4,8	4,3	6,2	7,6
Співвідношення спеціальних резервів за кредитами до кредитів (%)	1,60	1,1	0,6	0,46	0,58	0,7
Борг перед центральним кредитним спілками	30,70	39,6	53,6	97	148,9	106,1
Депозити	694,70	843,8	959,6	1050,2	1117,2	1325,2
Акціонерний капітал	49,40	56,5	66,3	71,9	71,7	74,7
Прибуток (збиток) за поточний рік	3,60	6,3	9,3	9,8	17,6	14,4

Сектор кредитних спілок іноді називають фінансово незахищеним і таким, що не створює значної доданої вартості у фінансовому секторі Литви, однак об'єктивні дані свідчать про те, що стабільний і надійний сектор кредитних спілок в Литві може мати значний позитивний вплив на весь банківський сектор, який в умовах Єврозони вимагає напружених зусиль з розвитку на національному рівні [1].

Ще одним ключовим фактором, що супроводжувалася під час реформування була публічність та прозорість всіх дій регулятора, в тому числі і

через систему звітності кредитних спілок. Зведені квартальні балансові звіти та звіти про прибутки та збитки всіх центральних кредитних спілок, груп центральних кредитних спілок та кредитних спілок публікуються у березні, червні, вересні та грудні кожного року. Зведені річні балансові звіти та звіти про прибутки та збитки публікуються до 15 травня після загальних зборів членів.

Варто звернути увагу і на особливості нагляду за сектором кредитних спілок. З боку Банку Литви здійснюється окремий нагляд за центральними кредитними спілками і нагляд за індивідуальними кредитними спілками. Варто звернути увагу і на особливості нагляду за сектором кредитних спілок.

З боку Банку Литви здійснюється окремий нагляд за центральними кредитними спілками і нагляд за індивідуальними кредитними спілками. Вимоги до діяльності центральних кредитних спілок і нагляд з боку Банку Литви встановлені на рівні нагляду за банками Литви [18].

Щодо нагляду за кредитними спілками, то в Литві створена дворівнева система нагляду, яка включає нагляд з боку центрального банку і нагляд з боку центральної кредитної спілки за кредитними спілками-членами цієї центральної кредитної спілки [19].

Банк Литви здійснює нагляд за окремими питаннями щодо:

- забезпечення внутрішнього управління та внутрішнього контролю;
- управління кредитними ризиками;
- управління ризиком ліквідності
- та інші питання на вимогу [18].

З інформації, опублікованої у звіті про сталий розвиток за 2023 рік Литовська центральна кредитна спілка визначила своєю основною місією – це зосередження уваги на членах кредитної спілки, якими можуть бути різні суб'єкти господарювання (наприклад, фермери чи підприємства, постраждалі від пандемії COVID-19 або війни в Україні, або молоді стартапи), в тому числі через інструмент пільгового кредитування для фермерських господарств та бізнесу [19].

Висновки. Проаналізувавши досвід Литви та прийнятий в Україні Закон про кредитні спілки, можна зробити висновок, що частково Україна йде по шляху країни Балтії, зокрема цей закон розширюється перелік осіб, які можуть бути членами кредитних спілок (фермерські господарства, малі підприємства), удосконалюються вимоги до структури капіталу кредитної спілки, вдосконалюється система управління кредитною спілкою, з'являться нові вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю, спрощуються правила отримання ліцензій.

Проведене дослідження підтверджує подібність стану ринку кредитних спілок у Литві та Україні та наявний значний потенціал кредитних спілок як важливого джерела фінансування фермерських господарств та малих підприємств в регіонах. Їхні ключові переваги, такі як орієнтованість на потреби членів, гнучкіші умови кредитування та краще розуміння специфіки малого бізнесу, роблять їх привабливою альтернативою традиційним банкам. Використання міжнародного досвіду може забезпечити якісний рух в розвитку кредитних спілок та стати тим поштовхом, що сприятиме підвищенню

фінансової стійкості малих та середніх підприємств, в тому числі агровиробників, стимулювати розвиток сільських територій, що в свою чергу забезпечить стійкий розвиток як аграрного сектору України та і країни в цілому.

Література:

1. Jurkonytė E., Vijūnas M. The Lithuanian Credit Union Reform Evaluation, Management of Organizations: Systematic Research. 2020. Vol. 83 (1). P. 57–71. <https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0004>.
2. Andreica R. Micro loans for agriculture and rural development in Romania [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://www.fi-compass.eu/events/presentations/micro-loans-agriculture-and-rural-development-romania> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Dobre L. Financing small farms in Romania agriculture specific solutions [Електронний ресурс]. 2020. Режим доступу: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/09.%20Liviu%20Dobre_Financing%20Small%20Farms%20in%20Romania.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
4. Bórawski P., Guth M., Bełdycka-Bórawska A., Jankowski K. J., Parzonko A., Dunn J. W. Investments in Polish agriculture: How production factors shape conditions for environmental protection? *Sustainability*. 2020. № 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12198160>
5. Про кредитні спілки: Закон України від 14.07.2023 № 3254-IX [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
6. Credit union sector after reform – more secure and able to compete with banks [Електронний ресурс]. Банк Литви. Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/news/credit-union-sector-after-reform-more-secure-and-able-to-compete-with-banks> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Moving into another phase of reform, credit unions rapidly enhance quality of capital [Електронний ресурс]. Банк Литви. Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/news/moving-into-another-phase-of-reform-credit-unions-rapidly-enhance-quality-of-capital> (дата звернення: 20.05.2025).
8. *Review of the Credit Union Sector Activities of financial market participants 2020* [Електронний ресурс]. Банк Литви. ISSN 2538-8568 (online). Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (дата звернення: 19.05.2025).
9. Restructuring of credit union sector to begin with transparency test: asset quality of all credit unions will be subject to review [Електронний ресурс]. Банк Литви. Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/news/restructuring-of-credit-union-sector-to-begin-with-transparency-test-asset-quality-of-all-credit-unions-will-be-subject-to-review> (дата звернення: 01.05.2025).
10. *Review of the Credit Union Sector Activities of financial market participants 2022* [Електронний ресурс]. Банк Литви. ISSN 2538-8568 (online). Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (дата звернення: 01.05.2025).
11. Key performance indicators of the credit union sector (data as at 31 December 2024) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/key->

performance-indicators-of-the-credit-unions-sector#ex-1-1 (дата звернення: 01.05.2025).

12. *Review of the Credit Union Sector Activities of financial market participants 2021* [Електронний ресурс]. Банк Литви. ISSN 2538-8568 (online). Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (дата звернення: 02.05.2025).

13. *Review of the Credit Union Sector Activities of financial market participants 2023* [Електронний ресурс]. Банк Литви. ISSN 2538-8568 (online). Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (дата звернення: 01.05.2025).

14. *Review of the Credit Union Sector Activities of financial market participants 2024* [Електронний ресурс]. Банк Литви. ISSN 2538-8568 (online). Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (дата звернення: 10.05.2025).

15. Resolution on the approval of the regulations on inspections carried out for the purposes of financial market supervision of the bank of Lithuania. 25 October 2021, No 03-188 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.lb.lt/en/inspection-plans#3> (дата звернення: 01.05.2025).

16. *Lithuanian Central Credit Union Sustainability Report 2023* [Електронний ресурс]. Литовська центральна кредитна спілка. Режим доступу: https://suduvosparama.lku.lt/wp-content/uploads/2024/10/LCKU_ATASKAITA-EN.pdf (дата звернення: 21.05.2025).

References:

1. Jurkonytė, E., Vijūnas, M. (2020). The Lithuanian credit union reform evaluation. *Management of Organizations: Systematic Research*, no. 83(1), pp. 57–71. <https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0004>

2. Andreica, R. (2022). Micro loans for agriculture and rural development in Romania. *fi-compass*. Available at: <https://www.fi-compass.eu/events/presentations/micro-loans-agriculture-and-rural-development-romania> (date of access: 01.05.2025)

3. Dobre, L. (2020). Financing small farms in Romania agriculture specific solutions. *fi-compass*. Available at: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/09.%20Liviu%20Dobre_Financing%20Small%20Farms%20in%20Romania.pdf (date of access: 01.05.2025)

4. Bórawski, P., Guth, M., Bełdycka-Bórawska, A., Jankowski, K. J., Parzonko, A., Dunn, J. W. (2020). Investments in Polish agriculture: How production factors shape conditions for environmental protection? *Sustainability*, no. 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12198160>

5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). *Law of Ukraine “On Credit Unions” No. 3254-IX dated July 14, 2023*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text> (date of access: 01.05.2025) [in Ukrainian].

6. Bank of Lithuania. (n.d.). Credit union sector after reform – more secure and able to compete with banks. Available at: <https://www.lb.lt/en/news/credit-union-sector-after-reform-more-secure-and-able-to-compete-with-banks> (date of access: 20.05.2025)

7. Bank of Lithuania. (n.d.). Moving into another phase of reform, credit unions rapidly enhance quality of capital. Available at: <https://www.lb.lt/en/news/moving-into-another-phase-of-reform-credit-unions-rapidly-enhance-quality-of-capital> (date of access: 20.05.2025)
8. Bank of Lithuania. (2020). *Review of the Credit Union Sector Activities of Financial Market Participants 2020*. ISSN 2538-8568 (online). Available at: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (date of access: 19.05.2025)
9. Bank of Lithuania. (n.d.). Restructuring of credit union sector to begin with transparency test: Asset quality of all credit unions will be subject to review. Available at: <https://www.lb.lt/en/news/restructuring-of-credit-union-sector-to-begin-with-transparency-test-asset-quality-of-all-credit-unions-will-be-subject-to-review> (date of access: 01.05.2025)
10. Bank of Lithuania. (2022). *Review of the Credit Union Sector Activities of Financial Market Participants 2022*. ISSN 2538-8568 (online). Available at: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (date of access: 01.05.2025)
11. Bank of Lithuania. (2024). Key performance indicators of the credit union sector (data as at 31 December 2024). Available at: <https://www.lb.lt/en/key-performance-indicators-of-the-credit-unions-sector#ex-1-1> (date of access: 01.05.2025)
12. Bank of Lithuania. (2021). *Review of the Credit Union Sector Activities of Financial Market Participants 2021*. ISSN 2538-8568 (online). Available at: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (date of access: 02.05.2025)
13. Bank of Lithuania. (2023). *Review of the Credit Union Sector Activities of Financial Market Participants 2023*. ISSN 2538-8568 (online). Available at: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (date of access: 01.05.2025)
14. Bank of Lithuania. (2024). *Review of the Credit Union Sector Activities of Financial Market Participants 2024*. ISSN 2538-8568 (online). Available at: <https://www.lb.lt/en/reviews-and-publications/category.39/series.173> (date of access: 10.05.2025)
15. Bank of Lithuania. (2021). Resolution on the approval of the regulations on inspections carried out for the purposes of financial market supervision of the Bank of Lithuania. No. 03-188, 25 October 2021. Available at: <https://www.lb.lt/en/inspection-plans#3> (date of access: 01.05.2025) [in English].
16. Lithuanian Central Credit Union. (2023). *Sustainability Report 2023*. Available at: https://suduvosparama.lku.lt/wp-content/uploads/2024/10/LCKU_ATASKAITA-EN.pdf (date of access: 21.05.2025)

Annotation

Vlasiuk S. A., Polyshvaiko S. S.

Mechanisms and instruments of credit union development: Lithuanian experience for the Ukrainian financial system.

Relevance. In this case a comparative analysis of the mechanisms and instruments for the credit unions development in Lithuania and Ukraine is not only scientifically justified, but also practically necessary for the formation of a modern strategy for improving the efficiency and sustainability of the Ukrainian financial market.

Research Objective. The purpose of the study is to identify effective mechanisms and instruments for the development of credit unions based on the Lithuanian experience, as well as to formulate recommendations for their adaptation within the current conditions of the Ukrainian financial system.

Research Methods. It was used a comparative analysis of the legal regulation, structure, institutional framework, and financial indicators of credit unions in Lithuania in this study. An institutional approach was used to examine the role of government bodies, supervisory institutions, and credit union associations in ensuring transparency and stability in the sector. Statistical data analysis was applied to assess the dynamics of quantitative indicators of credit unions.

Results. The study examined the main stages of the development of Lithuania's credit union sector, which began in 1995 and entered a reform phase in 2016. The first stage of the reform concluded in 2022 with the consolidation of credit unions into central credit unions. The second stage focuses on strengthening the sector by introducing new regulatory requirements for the operations of Lithuanian credit unions. The success of the reform is evidenced by the analysis of key indicators presented in the study.

Furthermore, the analysis of Lithuania's experience and Act On Credit Unions in Ukraine shows that Ukraine is partially following the Lithuanian path. In particular, amendments to the Law have expanded the list of entities eligible for credit union membership (e.g., farming enterprises, small businesses), improved capital structure requirements, and enhanced credit union governance systems. New requirements for corporate governance and internal control systems are being considered, along with the simplification of licensing procedures.

Conclusion. The conducted research confirms the similarities between the credit union markets in Lithuania and Ukraine, as well as the significant potential of credit unions as an important source of financing for farming enterprises and small businesses in the regions. Their key advantages are client orientation, flexible lending conditions, and understanding of small business specifics which make them an attractive alternative to traditional banks. Leveraging international experience can ensure meaningful progress in the development of credit unions and serve as a catalyst for strengthening the financial resilience of small and medium-sized enterprises.

Key words: credit union, financial instruments, Lithuania, Ukraine, financial system, regulation, international experience.

ADAPTATION OF CITIZENS WHO HAVE GAINED EXPERIENCE PARTICIPATING IN MILITARY OPERATIONS, THEIR FAMILY MEMBERS, AND FAMILIES OF FALLEN SOLDIERS

M. I. MALYOVANIY, *Doctor of Economics*

Y. V. ULYANYCH, *PhD in Economics*

K. F. ULYANYCH, *PhD in Economics*

M. O. DYACHENKO, *student of the third (educational and scientific) level of higher education (Doctor of Philosophy)*

Uman National University

В статті розглянуто питання професійної та соціальної адаптації громадян, які здобули досвід участі у воєнних діях, членів їх сімей та сімей загиблих воїнів. Дане питання в Україні є надзвичайно актуальним та болючим, враховуючи агресивний військовий режим рф. Визначено місце соціальних гарантій, зокрема військовослужбовців, в економічній системі держави. Встановлено, що для запуску програм гідної зайнятості колишніх військовослужбовців потрібні відповідна державна політика та підготовка різних суб'єктів, які будуть вести, координувати та реалізовувати програми.

Ключові слова: *ветерани, адаптація, гарантії, соціальні програми, підтримка, соціальний захист, реінтеграція.*

State of the problem. Currently, Ukraine is in the process of reforms and transformations that require changes and modernization of all spheres of life. An important element on this path is the support and development of social programs to support citizens of Ukraine who have gained experience in military operations, their family members and families of fallen soldiers. To this end, it is worth studying and taking into account the experience of professional and social adaptation of foreign countries.

The issue of supporting professional and social adaptation of military personnel, veterans and members of their families in Ukraine is extremely relevant and painful, given the aggressive military regime of the Russian Federation. Therefore, it is logical to discuss this issue, develop and develop programs to support military personnel, veterans and members of their families at all levels, and the study of foreign experience will allow us to work more efficiently in this direction.

Analysis of recent research and publications. A large number of works have been devoted to the issue of professional and social adaptation of military personnel, veterans and their family members in Ukraine, in particular: A. Krasilshchikov [1], E. Abramov [2], O. Buryak and M. Ginevsky [3], T. Vdovichenko et al [4]. Certain issues of social protection of military personnel have been covered in the works of V. Aleshchenko [5], V. Balabin, M. Karpenko, O. Fesenko [6], I. Kozakova, O. Shnipko and others [7]. The theoretical foundations and problems of mechanisms

for implementing social protection are presented in the works of: V. Vakulenko, S. Kvasha, O. Pavlenko et al [8].

A detailed analysis of the real state of implementation of programs for social adaptation of military personnel in Ukraine is contained in publications by civil society organizations, including veterans' associations. In addition to domestic developments on this issue, the works of foreign researchers are of great importance for understanding the nature of the process of social adaptation, its components, goals, main challenges and social consequences. Among them are the works of American scientists C. Dillahunt-Aspillaga, C. Melillo, M. Fisher, C. Blevins, L. Cooper et al [9].

Research methodology. The study used general theoretical methods. To study the theoretical foundations of social support for military personnel and their family members, a systematic method of technologies was used. The analysis method was used to study the European experience of professional and social adaptation of military personnel. Using the abstract and logical method, conclusions and proposals were made regarding the implementation of support programs for military personnel, veterans and their family members at all levels.

Research results. The socio-economic reintegration of former military personnel is a particularly challenging process for most post-conflict societies: social insecurity persists and the economy remains underdeveloped to absorb demobilized combatants. In addition, large numbers of returnees, internally displaced persons and other conflict-affected populations also need to be reintegrated into communities. In order for communities to cope with the reception of such a large number of people without creating situations of social injustice among them, the reintegration of former military personnel must be a comprehensive and comprehensive, integrated part of a broader strategy for the society's exit from the post-conflict period. Socio-economic reintegration must be directed not only at individual former combatants, but also at developing national and local potential. The success of the socio-economic reintegration of former military personnel is at risk in the event of economic exhaustion and unstable labor market conditions [1, 2]. The measures proposed for effective employment only work with simultaneous job creation. To prevent widespread barriers in reintegration programs, job creation strategies should be initiated earlier than the programs. Thus, when the reintegration phase actually begins, the labor market is already ready for new participants [3].

Given the difficulties that accompany job creation in the labor market, the employment of former combatants should become a central task that can be effectively stimulated at an early stage with the involvement of stakeholders. Launching decent employment programs for former military personnel requires appropriate state policies and training of various actors who will lead, coordinate and implement the programs. The socio-economic reintegration of veterans can take the following forms: traditional employment (building a career in civilian life) and the development of one's own business (traditional or social entrepreneurship).

An important condition for the social and economic stability of any state is such an element of the economic system as state social guarantees. The types and forms of which depend primarily on two factors: the level of development of the state's economy and the state of development of democratic principles. Therefore, the basis of social

welfare and the ultimate goal of the economic activity of each state is a high level of social guarantees [4].

In most countries of the world, the issue of socio-economic and legal protection of military personnel is given extremely close attention. If we consider the number of professions and categories of citizens who are provided with benefits at the expense of the state, military personnel belong to the most protected professional group of the population. Thus, in the USA, ministries, federal agencies and approximately 17 thousand veterans' public organizations are engaged in solving the socio-economic problems of veterans.

The US Department of Veterans Affairs is a key agency in addressing the issues of former military personnel. It cooperates with specialized federal agencies. Responsibility for the development of small businesses of veterans is assigned to the US Small Business Administration (SBA) division - the Office of Veterans Business Development (OVBD), which is responsible for ensuring maximum accessibility of all programs aimed at supporting veterans, disabled veterans, members of the military reserve, as well as family members of the specified categories of military personnel. OVBD analyzes policies and is responsible for preparing reports; it is the human rights ombudsman for veteran entrepreneurs.

In the USA, a wide information field has been created to support the employment of veterans. The special website veterans.gov contains information from the US Department of Labor for those looking for a job and for employers who want to hire a veteran. The portal has a job search tool by location, contains job offers by industry and information about the nearest Employment Centers and SBA assistance for starting your own business, and also allows you to get advice, search for opportunities for training and retraining, has a resume builder, etc. Another example is the website of the Veterans Center, which is a platform for finding opportunities for employment, training and attracting financing for starting a business by former military personnel and combatants. The portal has a special job search tool, contains instructions for submitting requests for obtaining the necessary documents, information about the possibility of retraining.

The Canadian veterans support system is similar in organization to the American one. The Canadian government has established the Department of Veterans Affairs Canada (VAC), which is responsible for most services for them. In addition, the country's Armed Forces have a program that covers psychological preparation for service and discharge, preparation for a change of profession and exit from the military community [5].

Support for veterans in the UK, including employment support, is provided by the Armed Forces Charities and the not-for-profit sector. Veterans' Gateway is a consortium of Armed Forces associations and charities, including The Royal British Legion (SSAFA) – the Armed Forces Charities Fund, Poppyscotland, Combat Stress and Connect Assist. Most of the team members of these organisations are veterans themselves, so they understand the needs of former servicemen and can provide support from personal experience. The Veterans' Gateway app allows a veteran to find the organisations they need in their area using their smartphone or tablet.

Special attention is paid in the UK to female veterans. A special program, “Women Veterans: Equally valued. Equally qualified. Equally served,” has been created for them, aimed at involving women in the veteran community, providing them with job search skills, and providing information about employers interested in hiring former military personnel [6].

Conclusions. Before the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine, the unified electronic state register of war veterans included almost half a million people. After the victory in Ukraine, at least 1.5 million of our fellow citizens who gained experience in military operations will need special attention and care. It is obvious that the state will also focus on the families of veterans and families of fallen soldiers, and this is an additional several million people. According to general estimates, after the war this figure may reach 4 million.

The adaptation of war veterans is a complex and multifaceted problem, therefore it requires a comprehensive approach, as well as cooperation between the government, the public and the veterans themselves. Given the large number of veterans expected after the war, it is really important for the state to carefully plan and implement programs for their adaptation and socialization. This will help reduce possible problems and ensure a dignified and high-quality life for veterans and their families.

Література:

1. Красильщиков А. Л. Соціальна адаптація звільнених у запас військовослужбовців (проблеми та досвід їх вирішення в Україні та зарубіжних країнах). *Демографія і соціальна економіка*. 2005. № 2. С. 117–125.
2. Абрамов Е. Адаптація військовослужбовців, звільнених в запас як інструмент забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2(22). 2018. 259-265.
3. Буряк О. О., Гіневський М. І. Соціальна адаптація армії України до нових умов існування. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*. 2014. Вип. 4. С. 160–166.
4. Вдовиченко Т. Соціальна та професійна адаптація звільнених військовослужбовців як об’єкт фінансового забезпечення. *Світ фінансів*. 2017. Вип. 1. С. 166–180.
5. Алещенко В. Формування психологічної готовності військовослужбовців до ведення бойових дій. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 74(4). С. 5–13.
6. Балабін В. В. Теоретико-концептуальні основи військового перекладу. *Філологічні трактати*. 2018. Т. 10. № 1. С. 7–18.
7. Фесенко О., Козакова І., Шнипко О., Карпенко М. Правові норми про кримінальну відповідальність за військові кримінальні правопорушення, що потребують подальшого вдосконалення. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3713/3635> (дата звернення: 02.03.2025).
8. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024 № (61). URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3713/3635> (дата звернення: 16.03.2025).

9. Dillahun-Aspillaga C., Melillo C. Hosting Community Events for Veterans and Planning for Invisible Disabilities. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*. 2021. № 102 (11). DOI:10.1016/j.apmr.2020.12.026

10. Адаптація ветеранів війни до мирного життя: помічник ветерана URL://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/adaptatsiya-veteraniv-viyny-do-myrnoho-zhyttya-pomichnyk-veterana (дата звернення: 07.04.2025).

11. Мальований М. І., Улянич Ю. В., Підлубна О. Д. Професійна та соціальна адаптація військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей в Україні *Зб. наук. праць Уманського нац. ун-ту садівництва*. 2022. Вип. 101. Ч. 2. С. 197–207.

12. Гусак О. Г. Світовий досвід вироблення державної політики щодо формування міжпрофесійної мобільності військовослужбовців [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2008-1/doc/5/04.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).

13. Morin R. The Difficult Transition from Military to Civilian Life [Електронний ресурс]. Pew Research Center. Режим доступу: <http://www.pewsocialtrends.org/2011/12/08/the-difficult-transition-from-military-to-civilian-life/> (дата звернення: 15.04.2025).

14. What Support is Available for Military Veterans Starting a Business? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.companydebt.com/what-support-is-available-for-military-veterans-starting-a-business/> (дата звернення: 04.01.2025).

15. «Пільги і соціальні гарантії для ветеранів повинні мати зміст» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://savelife.in.ua/materials/news/pilhy-i-sotsialni-harantii-dlya-v> (дата звернення: 26.04.2025).

References:

1. Krasilshchikov, A. L. (2005). Social adaptation of discharged military personnel (problems and experience in Ukraine and abroad). *Demography and Social Economy*, no. 2, pp. 117–125. [in Ukrainian].
2. Abramov, E. (2018). Adaptation of discharged military personnel as a tool to ensure their competitiveness in the labor market. *Economy and Organization of Management*, no. 2(22), pp. 259–265. [in Ukrainian].
3. Buriak, O. O., Hinevskyi, M. I. (2014). Social adaptation of the Ukrainian army to new living conditions. *Collection of Scientific Works of Kharkiv Air Force University*, no. 4, pp. 160–166. [in Ukrainian].
4. Vdovychenko, T. (2017). Social and professional adaptation of discharged military personnel as an object of financial support. *World of Finance*, no. 1, pp. 166–180. [in Ukrainian].
5. Aleshchenko, V. (2023). Formation of psychological readiness of military personnel for combat operations. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, no. 74(4), pp. 5–13. [in Ukrainian].
6. Balabin, V. V. (2018). Theoretical and conceptual foundations of military translation. *Philological Treatises*, no. 10(1), pp. 7–18. [in Ukrainian].

7. Fesenko, O., Kozakova, I., Shnytko, O., Karpenko, M. (2022). Legal norms on criminal liability for military criminal offenses requiring further improvement. *Academic Visions*, no. 14. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3713/3635> (accessed: 02.03.2025). [in Ukrainian].
8. Kvasha, S., Pavlenko, O., Vakulenko, V. (2024). Scientific foundations for the development of foreign economic activity in the context of Ukraine's international relations under martial law. *Economy and Society*, no. 61. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3713/3635> (accessed: 16.03.2025). [in Ukrainian].
9. Dillahunst-Aspillaga, C., Melillo, C. (2021). Hosting community events for veterans and planning for invisible disabilities. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, no. 102(11). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.12.026>
10. Adaptation of war veterans to peaceful life: veteran assistant [Electronic resource]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/adaptatsiya-veteraniv-viyny-do-myrnoho-zhyttia-pomichnyk-veterana> (accessed: 07.04.2025). [in Ukrainian].
11. Malovanyi, M. I., Ulyanych, Yu. V., Pidlubna, O. D. (2022). Professional and social adaptation of military personnel, veterans, and their families in Ukraine. *Scientific Bulletin of Uman National University of Horticulture*, no. 101, part 2, pp. 197–207. [in Ukrainian].
12. Husak, O. H. (2008). Global experience in developing state policy on inter-professional mobility of military personnel [Electronic resource]. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2008-1/doc/5/04.pdf> (accessed: 01.05.2025). [in Ukrainian].
13. Morin, R. (2011). *The Difficult Transition from Military to Civilian Life* [Electronic resource]. Pew Research Center. Retrieved from <http://www.pewsocialtrends.org/2011/12/08/the-difficult-transition-from-military-to-civilian-life/> (accessed: 15.04.2025). [in English].
14. What support is available for military veterans starting a business? [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.companydebt.com/what-support-is-available-for-military-veterans-starting-a-business/> (accessed: 04.01.2025). [in English].
15. *Benefits and social guarantees for veterans must have meaning* [Electronic resource]. Retrieved from <https://savelife.in.ua/materials/news/pilhy-i-sotsialni-harantii-dlya-v> (accessed: 26.04.2025). [in Ukrainian].

Annotation

Malyovaniy M. I., Ulyanych Y. V., Ulyanych K. F., M. O. Dyachenko
Adaptation of citizens who have gained experience participating in military operations, their family members, and families of fallen soldiers.

The article considers the issue of professional and social adaptation of citizens who have gained experience in military operations, their family members and families of fallen soldiers. This issue is extremely relevant and painful in Ukraine, given the aggressive military regime of the Russian Federation.

The place of social guarantees, in particular military personnel, in the economic system of the state is determined. It is established that launching programs for decent employment of former military personnel requires appropriate state policy and training of various entities that will lead, coordinate and implement the programs. The 21st century is a period of robots, high-quality medicine, civilization and well-being. But, unfortunately, along with all the benefits of modernity, humanity faces a large number of global problems every day.

Such problems are distinguished by different criteria. They are conventionally divided into: socio-political, socio-economic, socio-ecological and personal problems. Among all the threats, Ukraine is now faced with the most terrible – the aggression of a neighboring state. The consequences of which lie on the shoulders of Ukrainians for years. In resolving this issue, both the activities of the state and the work of public organizations and activists play a key role. In order to prevent all threats together, both sides must cooperate and constantly negotiate.

Ukraine needs to exchange experience, join international projects to study the standards of countries that are members of the European Union and members of the North Atlantic Treaty Organization, and ultimately create a national system of social support and assistance to military personnel and their family members. In most countries of the world, the issues of socio-economic and legal protection of military personnel are given extremely great attention. If we consider the number of professions and categories of citizens who are provided with benefits at the expense of the state, military personnel belong to the most protected professional group of the population.

Key words: *veterans, adaptation, guarantees, social programs, support, social protection, reintegration.*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ НА ЕКОНОМІКУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ МІЖНАРОДНИЙ АНАЛІЗ

А. А. ОСІПОВА, кандидат економічних наук

Я. Л. МИКОЛАЙЧУК, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

Досліджено економічний вплив впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) на економіки США, ЄС, Китаю, Індії та України. Наведено порівняльний аналіз темпів впровадження ШІ, обсягів інвестицій, ключових галузей застосування та державної політики у цих країнах. Показано, що ШІ здатен підвищити продуктивність і стимулювати економічне зростання, проте рівень реалізації цього потенціалу суттєво різниться між розвиненими економіками та країнами, що розвиваються. Встановлено, що США і Китай є лідерами за масштабами інвестицій в ШІ та швидкістю впровадження, тоді як ЄС зосереджується на регуляторних аспектах, Індія намагається використати ШІ для прискорення розвитку, а Україна робить перші кроки в інтеграції ШІ у свою економіку. Окреслено основні бар'єри (брак інфраструктури, кадрові обмеження, регуляторні ризики) та перспективи, зокрема роль ШІ у післявоєнній відбудові України. Зроблено висновок про необхідність активізації державної підтримки та міжнародної співпраці для ефективного використання можливостей ШІ в економіці.

Ключові слова: штучний інтелект, цифрова економіка, інвестиції, продуктивність, державна стратегія, порівняльний аналіз, економічне зростання.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки впровадження штучного інтелекту (ШІ) стає необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності країн на глобальному рівні. Вже сьогодні ШІ-технології проникають у різні сектори – від промисловості до фінансів – змінюючи традиційні бізнес-моделі. Водночас темпи і масштаби використання ШІ суттєво відрізняються між країнами, що зумовлено особливостями державних стратегій, інвестиційними можливостями та наявністю кваліфікованих кадрів.

Постає наукова проблема: попри численні публікації про потенціал ШІ, бракує системного порівняльного аналізу практики його впровадження в економіках США, ЄС, Китаю, Індії та України. Такий аналіз важливий для розуміння глобальних тенденцій і вироблення рекомендацій для України, яка прагне інтегруватися у світову цифрову економіку. Балансування між вигодами застосування ШІ та ризиками (для ринку праці, нерівності, безпеки) є актуальним викликом, що підкреслює необхідність комплексних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу штучного інтелекту (ШІ) на економічні процеси активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Так, Brynjolfsson E. та McAfee A. у своїй праці «Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future» (2017) підкреслюють трансформаційний вплив ШІ на бізнес-моделі та ринок праці [1]. Cockburn I. M., Henderson R., та Stern S. у дослідженні «The Impact of Artificial Intelligence on Innovation» (2019) аналізують, як впровадження ШІ сприяє інноваційній активності компаній [2].

Серед українських дослідників варто відзначити Могилевську О., Слободяник А. та Сідак І., які у своїй статті «Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку» (2023) розглядають потенціал ШІ в оптимізації економічних процесів і його вплив на ринок праці [3]. Тарасенко С., Дурановські В., Біловол А. та Дабровські З. у роботі «Напрями впровадження штучного інтелекту в економіці України та Польщі» (2024) здійснюють порівняльний аналіз стратегій впровадження ШІ в обох країнах [4]. Костюк Є. та Цимбал К. у статті «Вплив штучного інтелекту на ринок праці» (2024) досліджують, як ШІ змінює структуру зайнятості в Україні та які виклики це створює для працівників [5]. Незважаючи на зростаючу кількість досліджень, системний порівняльний аналіз практик впровадження ШІ в економіках США, ЄС, Китаю, Індії та України залишається обмеженим.

Метою статті є порівняльний аналіз застосування ШІ в економіках обраних країн і визначення ключових умов, необхідних для успішної інтеграції ШІ-технологій у вітчизняний економічний простір.

Методика досліджень. Для досягнення мети використано комплексний підхід. Застосовано порівняльний аналіз – зіставлено темпи впровадження ШІ, обсяги інвестицій, пріоритетні сфери застосування та державні стратегії розвитку ШІ у п'яти країнах (США, ЄС, Китай, Індія, Україна). Використано методи статистичного аналізу: зібрано фактичні дані (частка підприємств, що використовують ШІ; обсяги венчурних інвестицій в ШІ; темпи зростання ринку ШІ; показники продуктивності тощо) із джерел 2017–2025 років (аналітичні звіти McKinsey, PwC, OECD, Eurostat, World Bank та ін.). Дані нормовано для забезпечення коректності порівняння. Для виявлення тенденцій застосовано елементи трендового аналізу (порівняння динаміки впровадження ШІ в різні роки). Також використано метод експертних оцінок – узагальнено якісні оцінки бар'єрів і перспектив впровадження ШІ з огляду на специфіку кожної країни. У процесі дослідження було складено узагальнювальну таблицю ключових показників і проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки між рівнем розвитку ШІ та економічними результатами. Достовірність висновків забезпечується використанням офіційних статистичних джерел і публікацій, а також зіставленням результатів різних досліджень для перевірки узгодженості.

Результати досліджень. Штучний інтелект – це широкий клас технологій, що дозволяють комп'ютерним системам виконувати завдання, які традиційно потребували людського інтелекту. Отже, ШІ системи можуть навчатися на даних, розпізнавати шаблони і приймати рішення в ситуаціях, де неможливо заздалегідь прописати чіткий алгоритм. Сучасні досягнення в галузі машинного

навчання, глибоких нейронних мереж та обробки мови перетворили ІІІ на універсальну технологію, здатну впливати практично на всі сектори економіки. Його роль в економіці швидко зростає – від підвищення продуктивності на виробництві до створення нових цифрових послуг. Експерти вже називають ІІІ рушійною силою наступної промислової революції за значимістю, подібною до винайдення парового двигуна чи інтернету.

Фактичні оцінки підтверджують величезний економічний потенціал ІІІ. За даними глобального дослідження PwC, масове впровадження ІІІ може збільшити світовий ВВП на 14 % до 2030 року – це приблизно 15,7 трильйонів доларів США додаткової вартості [6]. Такий приріст перевищує сьогоднішній сумарний економічний обсяг Китаю та Індії разом узятих. Інші дослідження підтверджують цей тренд: наприклад, аналітики McKinsey прогнозують, що лише новітні генеративні моделі ІІІ можуть щорічно додавати від 2,6 до 4,4 трильйона доларів до світової економіки за рахунок підвищення продуктивності [7]. В той же час, вплив ІІІ вже відчутний сьогодні – за оцінками Stanford HAI, у 2024 році близько 78 % компаній у світі так чи інакше використовували ІІІ у своїй діяльності (проти 55 % у 2023 році) [8]. Ці факти свідчать, що ІІІ стає ключовим фактором економічного розвитку, і країни, які ефективно його освоюють, отримають суттєві конкурентні переваги.

Розвиток ІІІ опирається на ряд базових технологічних напрямів, зокрема: машинне навчання (ML), глибоке навчання (DL), обробка природної мови (NLP), комп'ютерний зір (CV) і роботизована автоматизація процесів (RPA).

Так, машинне навчання (ML) – це підгалузь ІІІ, яка фокусується на алгоритмах, здатних навчатись на даних і поступово поліпшувати свою ефективність без прямого програмування на кожен крок. Класичні алгоритми ML (наприклад, регресія, рішення дерев, метод опорних векторів) активно застосовуються для аналізу великих масивів даних і побудови прогностичних моделей. В економіці ML використовується для прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації бізнес-процесів та ухвалення рішень на основі даних. Наприклад, у фінансовому секторі алгоритми ML допомагають оцінювати кредитоспроможність клієнтів, виявляти шахрайські транзакції та прогнозувати динаміку цін на активи; в маркетингу – формувати персоналізовані рекомендації товарів/послуг для клієнтів на основі їх покупкової історії; в промисловості – прогнозувати попит і керувати ланцюгами постачання, скорочуючи запаси і зменшуючи витрати.

Таким чином, машинне навчання стало основою Data Science та бізнес-аналітики, дозволяючи компаніям отримувати нові інсайти зі своїх даних і підвищувати ефективність операцій.

Глибоке навчання (DL) – це підвид машинного навчання, що використовує багатошарові нейронні мережі, натхненні архітектурою мозку. Завдяки багатьом «глибоким» шарам нейронних елементів, глибокі моделі здатні автоматично виділяти високорівневі ознаки з сирих даних і досягати вражаючих результатів у складних завданнях. Саме технології DL лежать в основі найпомітніших проривів останніх років у ІІІ. Зокрема, глибокі нейронні мережі зворотного поширення стали основою для комп'ютерного зору і розпізнавання мови,

рекурентні та трансформерні моделі – для обробки мовлення і текстів, а згорткові мережі – для аналізу зображень. Наприклад, завдяки DL системи розпізнавання образів тепер перевершують людину у класифікації об'єктів на фотографіях, а мовні моделі можуть генерувати зв'язний текст [7].

У бізнесі глибоке навчання використовується, щоб аналізувати немасштабні дані, такі як зображення, аудіо, відео чи неструктуровані тексти, знаходячи в них закономірності. Так, DL моделі допомагають автоматично діагностувати захворювання за медичними знімками, виявляти дефекти продукції на виробничій лінії за допомогою відеокамер, чи навіть керувати автономними автомобілями. Фактично, поява глибокого навчання дала поштовх новій хвилі інновацій, зокрема появи генеративного ШІ – моделей на кшталт GPT-4, що можуть самостійно створювати тексти, зображення та інший контент. Це відкриває перед економікою нові можливості автоматизації творчих і когнітивних завдань.

Обробка природної мови (NLP) – це напрям ШІ, спрямований на взаємодію комп'ютерів з людською мовою. Технології NLP дають змогу машинам розуміти, інтерпретувати та генерувати текст чи мовлення, що має величезне практичне значення для економіки знань. Одним з найпоширеніших застосувань NLP є чат-боти та віртуальні асистенти для обслуговування клієнтів. Сучасні системи, такі як Alexa, Siri чи Google Assistant, можуть розпізнавати голосові команди і розмовляти з користувачами, автоматизуючи функції підтримки клієнтів. За оцінками досліджень ринку, до 75–90 % запитів клієнтів у роздрібній торгівлі та обслуговуванні можуть оброблятися чат-ботами, що істотно знижує навантаження на кол-центри [9]. NLP також використовується для автоматичного перекладу (наприклад, служби на кшталт Google Translate трансформують тексти між десятками мов у реальному часі) та аналізу соціальних мереж (для моніторингу настроїв споживачів, бренд-менеджменту). У фінансовій сфері алгоритми обробки мови допомагають аналізувати новини і звіти, витягувати ключову інформацію для інвестиційних рішень; в юридичному секторі – прискорюють аналіз контрактів і нормативних документів.

Отже, NLP робить можливим більш природну та масштабовану взаємодію між людьми і цифровими системами, підвищуючи якість сервісу та продуктивність праці.

Комп'ютерний зір (CV) – це технології ШІ, що навчають комп'ютери інтерпретувати та розуміти візуальну інформацію з образів чи відео. Завдяки комп'ютерному зору машини можуть «бачити» і виконувати завдання, які раніше були під силу лише людям. Наприклад, CV-системи широко застосовуються в контролі якості на виробництві: камери і нейронні мережі в реальному часі виявляють дефекти продукції на конвеєрі, забезпечуючи майже ідеальну точність перевірки. У сільському господарстві дрони з комп'ютерним зором моніторять стан полів і посівів, дозволяючи точково вносити добрива чи пестициди. В сфері безпеки та роздрібної торгівлі системи відеоспостереження з CV можуть автоматично розпізнавати обличчя або підраховувати відвідувачів у магазині. Один із найскладніших економічних додатків CV – це автономний транспорт. Безпілотні автомобілі, такі як Waymo у США чи проект Apollo Go в

Китаї, покладаються на комп'ютерний зір і сенсори для орієнтації на дорозі. Вже сьогодні автономні таксі щотижнево здійснюють десятки тисяч поїздок у пілотних містах. Такі прецеденти демонструють, як CV здатний автоматизувати транспортні послуги. Крім того, комп'ютерний зір застосовується в медицині – для аналізу рентгенівських і МРТ-знімків з метою діагностики (відомо, що ШІ перевершує лікарів у виявленні окремих видів раку на ранніх стадіях за знімками).

Таким чином, технології комп'ютерного зору переводять в цифрову площину все більше процесів, де потрібна обробка візуальної інформації, роблячи їх швидшими, дешевшими і точнішими.

Роботизована автоматизація процесів (RPA) – це технології, що дозволяють створювати програмних «роботів» для імітації дій людини в цифрових системах. На відміну від класичного ШІ, RPA не обов'язково передбачає самонавчання, але надзвичайно ефективна у автоматизації рутинних бізнес-процесів. Типові сценарії – перенесення даних між системами, заповнення електронних форм, обробка транзакцій, генерація звітів. RPA-система просто повторює визначений набір кроків (наприклад, зчитує вхідні рахунки з електронної пошти і вводить їх у бухгалтерську систему).

Вплив RPA на продуктивність підтверджено численними опитуваннями: так, за даними Deloitte, впровадження RPA призводить до підвищення продуктивності у 86 % компаній, поліпшення якості і відповідності вимогам у 90 % та скорочення витрат майже на 60 %. Наприклад, один з американських банків завдяки RPA-ботам автоматизував обробку кредитних заяв, досягнувши економії у десятки тисяч людино-годин і скоротивши час прийняття рішення з днів до кількох годин. Інший приклад – у сфері охорони здоров'я: страхова компанія Aetna застосувала RPA для опрацювання страхових випадків, і змогла на 30 % зменшити витрати на адміністрування та прискорити виплати клієнтам [10].

Виробничі підприємства використовують RPA спільно з IoT-сенсорами та ML для автоматизації управління поставаннями, складання графіків технічного обслуговування обладнання (predictive maintenance) тощо. Популярність RPA стрімко зростає: глобальний ринок RPA ПЗ зріс з приблизно 2,6 млрд дол. у 2022 році до 3,2 млрд дол. у 2023 (+22 %). Ця технологія приваблює бізнес своєю відносною простотою впровадження і швидкою віддачею інвестицій. Втім, RPA має і обмеження – автоматизувати можна лише стандартизовані, чітко формалізовані процеси, тому для більш інтелектуальних задач RPA часто інтегрують зі штучним інтелектом (напрямку «Intelligent Automation») [11]. У цілому, RPA та суміжні рішення дозволяють організаціям знизити операційні витрати, звільнити працівників від монотонної роботи і перенаправити людські ресурси на більш креативні та стратегічні задачі.

Рівень впровадження штучного інтелекту і його економічний вплив помітно різняться за країнами та регіонами. Лідерами ШІ-гонки традиційно вважаються США та Китай, тоді як Європейський Союз робить акцент на етичному та регуляторному забезпеченні розвитку ШІ. Індія позиціонує себе як потужний

гравець з великим потенціалом, а Україна – як перспективна країна з сильним ІТ-сектором, що прагне інтегруватися у глобальну ІІІ-екосистему (таблиця 1).

Табл. 1. Інтеграція технологій ІІІ в економіки країн

Країна	Стратегія впровадження ІІІ	Ключові галузі застосування ІІІ	Темпи розвитку ринку ІІІ (% річного зростання)	Державна підтримка та інвестиції (млрд дол.)	Бар'єри та виклики
США	Лідерство в комерціалізації та інноваціях; ринково орієнтована модель розвитку	ІТ, фінанси, охорона здоров'я, виробництво, логістика	35–40	50–60	Висока вартість впровадження; регуляторні ризики; етичні питання
ЄС	Регуляторний підхід; баланс між інноваціями і захистом даних	Фінанси, автомобілебудування, енергетика, медицина	25–30	25–30	Фрагментація ринку між країнами; повільне ухвалення регуляцій
Китай	Централізована державна стратегія; масштабні державні програми	Виробництво, роздрібна торгівля, телекомунікації, фінансові послуги	40–50	60–70	Політичні ризики, обмеження зовнішньої співпраці, питання інтелектуальної власності
Індія	Фокус на соціально-економічний розвиток та ІТ-аутсорсинг	ІТ-аутсорсинг, фінтех, агробізнес, освіта	30–35	15–20	Недостатня інфраструктура; дефіцит кадрів; нерівномірне впровадження в галузях
Україна	Початковий етап розвитку; окремі бізнес-ініціативи та стартапи	ІТ-сектор, агропромисловість, банківські послуги, військові технології	20–25	1–3	Низький рівень державної підтримки, обмежені фінансові та матеріальні ресурси ресурсів, «відтік мізків»

Примітка. Узагальнено автором на основі даних [7, 12–14].

Як видно з таблиці, США та Китай наразі виступають світовими лідерами за масштабами інвестицій в ІІІ та темпами впровадження технологій. Оцінки показників річного зростання ринку ІІІ в цих країнах найвищі (35–40 % у США та 40–50 % у Китаї), що співвідноситься з даними про значні приватні й державні інвестиції. За останніми оцінками, американські компанії залучають найбільший

обсяг венчурного капіталу у сфері ШІ: у 2024 році обсяг приватних інвестицій у ШІ в США сягнув понад 109 млрд дол., що в 12 разів більше, ніж у Китаї [15].

Наявність у США провідних технологічних гігантів (Google, Microsoft, Amazon, Meta та ін.) забезпечує їй першість у розробці передових AI-рішень. У Китаї натомість розвиток ШІ очолюється державою – уряд реалізує амбітну стратегію, метою якої є зробити країну світовим лідером у ШІ до 2030 року та сформувати внутрішню індустрію ШІ вартістю 150 млрд дол. [7]. Завдяки державним програмам Китай досяг великих успіхів у впровадженні ШІ в промисловості, міському управлінні, транспорті (наприклад, мережа автономних таксі Baidu Apollo щотижня здійснює десятки тисяч поїздок в пілотних містах). Китай також лідирує за кількістю наукових публікацій і патентів у сфері ШІ [15], хоча у галузі фундаментальних досліджень і мікропроцесорів все ще залежить від західних технологій. Серед ключових викликів для Китаю – торговельні обмеження та санкції, що ускладнюють доступ до найсучасніших напівпровідників, а також необхідність вибудовувати довіру до китайських AI-продуктів на міжнародному ринку.

Європейський Союз характеризується дещо іншим підходом. ЄС поступається США і Китаю за обсягами приватних інвестицій та кількістю AI-«єдинорогів», проте намагається компенсувати це за рахунок регуляторних ініціатив і координації між країнами. Частка європейських компаній, що запровадили ШІ, поки що невисока: у 2023 році лише 8 % підприємств (з чисельністю >10 працівників) використовували ШІ-технології, хоча у 2024 році цей показник зріс до 13,5 %. Для порівняння, в Китаї та Індії відповідні оцінки перевищують 50 %. Причинами відставання Європи є фрагментованість ринку (різні мови, регуляції в країнах), обмежена роль великих IT-платформ (менше власних BigTech-компаній), а також обережність бізнесу щодо нових технологій та довгий цикл узгодження нормативних актів.

Водночас ЄС має значний науковий потенціал (європейські вчені здійснюють 25 % глобальних публікацій з ШІ) і кваліфіковану робочу силу. Ключова особливість європейського підходу – пріоритет «надійного та етичного ШІ». ЄС прагне стати лідером у нормативному регулюванні: розроблено «Акт про штучний інтелект» (EU AI Act) – перше у світі комплексне законодавство у цій сфері, що має набути чинності в 2024–2025 рр. Паралельно діють ініціативи зі стимулювання розвитку ШІ: програма Horizon Europe (2021–2027, бюджет 95 млрд євро) інвестує в дослідження ШІ, створено мережу центрів досконалості AI, програму Digital Europe для підтримки впровадження ШІ в бізнес, розбудовується європейська суперкомп'ютерна інфраструктура Euro. Національні уряди (Франція, Німеччина, ін.) також фінансують власні AI-програми. Економічний ефект ШІ для Європи оцінюється у 2 трлн дол. до 2030 (9–12 % сукупного ВВП) – менше, ніж у Китаю чи США, але все ж суттєво. Європейські країни сподіваються використати ШІ для розв'язання структурних проблем: підвищення продуктивності (традиційно нижчої, ніж у США) та компенсації дефіциту робочої сили через старіння населення. Наприклад, Німеччина активно впроваджує ШІ в автопромі (автономні автомобілі), промисловості (Industry 4.0, «розумні» фабрики) та охороні здоров'я

(діагностика на основі ШІ). Водночас ЄС прагне нав'язати світу свій регуляторний стандарт, щоб забезпечити конкурентні переваги для європейських компаній у сфері «довіреного» ШІ. Для досягнення цієї мети Європі необхідно наростити інвестиції (нині на ЄС припадає лише 12 % глобального венчурного фінансування ШІ), стимулювати комерціалізацію наукових напрацювань і стримати відтік талантів до Кремнієвої долини.

Індія є цікавим прикладом країни, що розвивається, яка робить ставку на ШІ задля економічного стрибка. Індійський уряд ще у 2018 р. оприлюднив стратегію «AI For All», визначивши пріоритети: розвиток ШІ у сферах сільського господарства, охорони здоров'я, освіти, смарт-міст і смарт-мобільності. Індія має потужний IT-аутсорсинг і великий резерв IT-фахівців, що створює сприятливе підґрунтя для впровадження ШІ. Опитування показують, що до 60% індійських компаній вже використовують AI-інструменти (один із найвищих показників у світі). В країні активно зростає екосистема стартапів: з'явилися «єдинороги» у сфері ШІ (наприклад, компанії в фінтех та EdTech). Обсяг інвестицій в індійські AI-стартапи у 2021–2022 рр. перевищив 1 млрд дол., а уряд через ініціативи Digital India та Invest India залучає транснаціональні корпорації до створення центрів розробки ШІ.

Ключова особливість Індії – орієнтація на використання ШІ для вирішення соціальних проблем і розвитку людського капіталу. Наприклад, впроваджуються проекти з використання ШІ в сільському господарстві (розумне зрошення, прогнозування врожаїв), у державному секторі (чат-боти для консультування громадян різними мовами), у охороні здоров'я (діагностика захворювань за допомогою ШІ для віддалених регіонів). Попри високий темп розвитку (ринок ШІ в Індії зростає на 30+% щорічно), перед країною постають виклики: недостатня технологічна інфраструктура (обчислювальні потужності, широкосмуговий інтернет у сільській місцевості), дефіцит власних дослідників світового рівня (багато талантів емігрує) та нерівномірність впровадження (передові корпорації активно використовують ШІ, тоді як малий бізнес відстає). Втім, уряд Індії разом з приватним сектором інвестують у навчання кадрів (ініціатива FutureSkills для підготовки 1 млн фахівців з ШІ) та створення центрів інновацій. Індія розглядається як потенційно один з найбільших споживачів і розробників ШІ у світі завдяки масштабам її ринку і демографічним ресурсам.

Україна тільки починає свій шлях у сфері економіки ШІ, але володіє значним потенціалом завдяки розвинутому IT-сектору та високому рівню освіти в галузі математики й програмування. За останнє десятиліття українська IT-індустрія стрімко зросла і стала вагомим часткою економіки (близько 4 % ВВП). На 2023 рік в Україні нараховувалось 5200 фахівців з AI/ML (в 5 разів більше, ніж десять років тому) та 243 компанії, що працюють у сфері ШІ. Частина з них – продуктові стартапи, орієнтовані на глобальні ринки (наприклад, відомий сервіс Grammarly для перевірки тексту, заснований українцями, залучив понад 400 млн дол. інвестицій), інші – сервісні аутсорсери, які виконують AI-R&D для зарубіжних замовників. За даними дослідження GEM Україна, станом на 2024 рік близько 22,4 % українських підприємств використовують інструменти штучного інтелекту у своїй діяльності [16]. Цей показник співставний з США

(25 %) і випереджає середній рівень у ЄС (8–13 %), що свідчить про доволі швидке впровадження ІІІ українським бізнесом, попри економічні труднощі. В Україні сформувалися ніші спеціалізації у сфері ІІІ: високою є концентрація стартапів у галузях маркетингу, ігрових технологій, бізнес-ПЗ, розвиваються продукти на основі комп'ютерного зору (аналіз зображень і відео для безпеки, спорту, агромоніторингу), обробки мови (розпізнавання української мови, чат-боти в сервісі), FinTech-рішення з елементами ІІІ (скоринг клієнтів, anti-fraud системи для банків).

Державна політика України у сфері ІІІ поки відстає від світових тенденцій, але поступово формується. У 2019 році створено Міністерство цифрової трансформації, яке інтегрує елементи ІІІ в проекти електронного уряду (наприклад, чат-боти в застосунку «Дія» для консультування громадян). У 2020 році уряд затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні, яка визначила завдання: підтримка освітніх програм з ІІІ, стимулювання бізнесу до впровадження AI-технологій, участь у міжнародних ініціативах. У 2023 році Україна приєдналася до європейського AI Act у статусі спостерігача та підписала меморандум про співпрацю з EU AI Fund. Також українські експерти залучені до OECD AI Policy Observatory – тобто країна інтегрується у світову спільноту щодо напрацювання політик ІІІ. Вносяться зміни до законодавства для сприяння інноваціям: з 2022 року дозволено тестування безпілотних автомобілів на дорогах загального користування, готується нормативна база для використання ІІІ в публічних послугах. Однак конкретних великих державних проектів у сфері ІІІ поки що небагато, і розвиток AI-екосистеми відбувається переважно завдяки приватним ініціативам та активності IT-спільноти. В Україні діють ентузіастські об'єднання на кшталт платформи AI House (спільнота і освітні проекти для молодих AI-розробників), проводяться регулярні конференції та хакатони (AI&BigData Day, Data Science UA тощо), на яких з'являються нові проекти та стартапи. Університети почали відкривати спеціалізовані освітні програми з ІІІ, хоча відтік кваліфікованих викладачів і брак сучасної матеріальної бази стримують підготовку кадрів. Приватні IT-компанії частково заповнюють цю нішу через власні навчальні курси і стажування для молодих спеціалістів.

Російська агресія завдала серйозного удару по українській економіці та IT-сектору, що не могло не позначитися на сфері ІІІ. Частина фахівців виїхала за кордон або була мобілізована; венчурні інвестиції різко скоротилися. Так, у 2023 р. українські AI-стартапи змогли залучити лише 10,8 млн дол венчурного капіталу (22 компанії отримали інвестиції, що на 31 % менше за сумою, ніж у 2022 р.) [17]. Для порівняння, у 2021 р., до війни, обсяг інвестицій у стартапи України (всієї IT-сфери) перевищував 800 млн дол. Попри складні умови, значна частина IT-бізнесів продовжує роботу, часто релокувавшись за кордон (відкриття офісів у Польщі, Португалії, країнах Балтії). Україна опустилася на 60-те місце зі 160+ країн у Global AI Readiness Index 2023 (Oxford Insights), що відображає погіршення інфраструктурних можливостей і умов для розвитку ІІІ. Водночас війна стала стимулом для інновацій у військовому секторі ІІІ. В умовах обмежених ресурсів українські інженери створили низку рішень, що поєднують IT та військові потреби: системи аналізу аеророзвідданих (знімків

дронів) із застосуванням комп'ютерного зору для виявлення техніки противника, алгоритми дешифрування перехоплених радіоповідомлень, програмне забезпечення для координації груп дронів (роїв) тощо.

Відома ситуаційна платформа «Дельта», яку використовують ЗСУ, інтегрує елементи ШІ для аналізу розвідувальної інформації в режимі реального часу. З'явилися стартапи подвійного призначення – наприклад, проект «Очі» займається розпізнаванням облич окупантів на відео з камер спостереження для ідентифікації воєнних злочинців. Ці напрацювання в майбутньому можуть знайти і цивільне застосування (у сфері безпеки, відеомоніторингу, геоаналітики). Крім того, вимушена швидка адаптація до екстремальних умов загартувала український ІТ-бізнес: компанії навчилися підтримувати безперервність роботи під час блекаутів, оперативно перебудовувати команди, взаємодіяти із державними структурами для впровадження рішень. Попри війну, Україна зберігає сильні сторони: гнучкість і підприємливість ІТ-спільноти, конкурентоспроможність інженерів на світовому ринку, а також наявність успішних кейсів цифровізації (як «Дія»), що можуть стати основою для стрибка в е-урядуванні з використанням ШІ. Наприклад, вже зараз впроваджується чат-бот «ДіяПомічник» з елементами NLP для надання державних послуг онлайн; у майбутньому ШІ може бути залучений до обробки звернень громадян, автоматизації адміністративних рішень, моніторингу публічних даних.

Отже, порівняльний аналіз демонструє значні відмінності у рівні розвитку та використання ШІ-технологій між розглянутими країнами. США і Китай впевнено лідирують, інвестуючи мільярди доларів і впроваджуючи ШІ в масштабах цілих індустрій, тоді як ЄС, Індія та Україна намагаються не відставати, фокусуючись на своїх пріоритетах та подоланні внутрішніх бар'єрів. У наступному розділі узагальнено висновки дослідження та наведено рекомендації щодо того, як Україні ефективніше інтегруватися в глобальний AI-простір з урахуванням світового досвіду.

Штучний інтелект обіцяє суттєві переваги і вигоди для економічного розвитку. До ключових позитивних ефектів належать: зростання продуктивності і ефективності, заощадження ресурсів і скорочення витрат, а також виникнення нових бізнес-моделей, продуктів та ринків (рис. 1).

Дивлячись у майбутнє, виклики для України в сфері ШІ такі:

- зупинити «відтік мізків» – створити умови, щоб фахівці поверталися після війни, привабити їх конкурентними зарплатами, цікавими проектами;
- інвестиції та підтримка стартапів – необхідні програми грантів, пільгового кредитування або податкових стимулів для AI-ініціатив, адже поки що доступ до капіталу обмежений (за 2023 р. лише 22 українські AI-компанії отримали інвестиції, хоч і на 30% більше компаній, ніж у 2022);
- розбудова інфраструктури даних і обчислень – можливо, за допомогою партнерів, створити центри зберігання даних, суперкомп'ютерні потужності, щоб науковці і стартапи могли тренувати моделі локально;
- адаптація правового поля до ЄС – гармонізувати законодавство про персональні дані, електронні комунікації і штучний інтелект з європейським, аби українські продукти відповідали вимогам ринку ЄС і могли туди експортуватися.

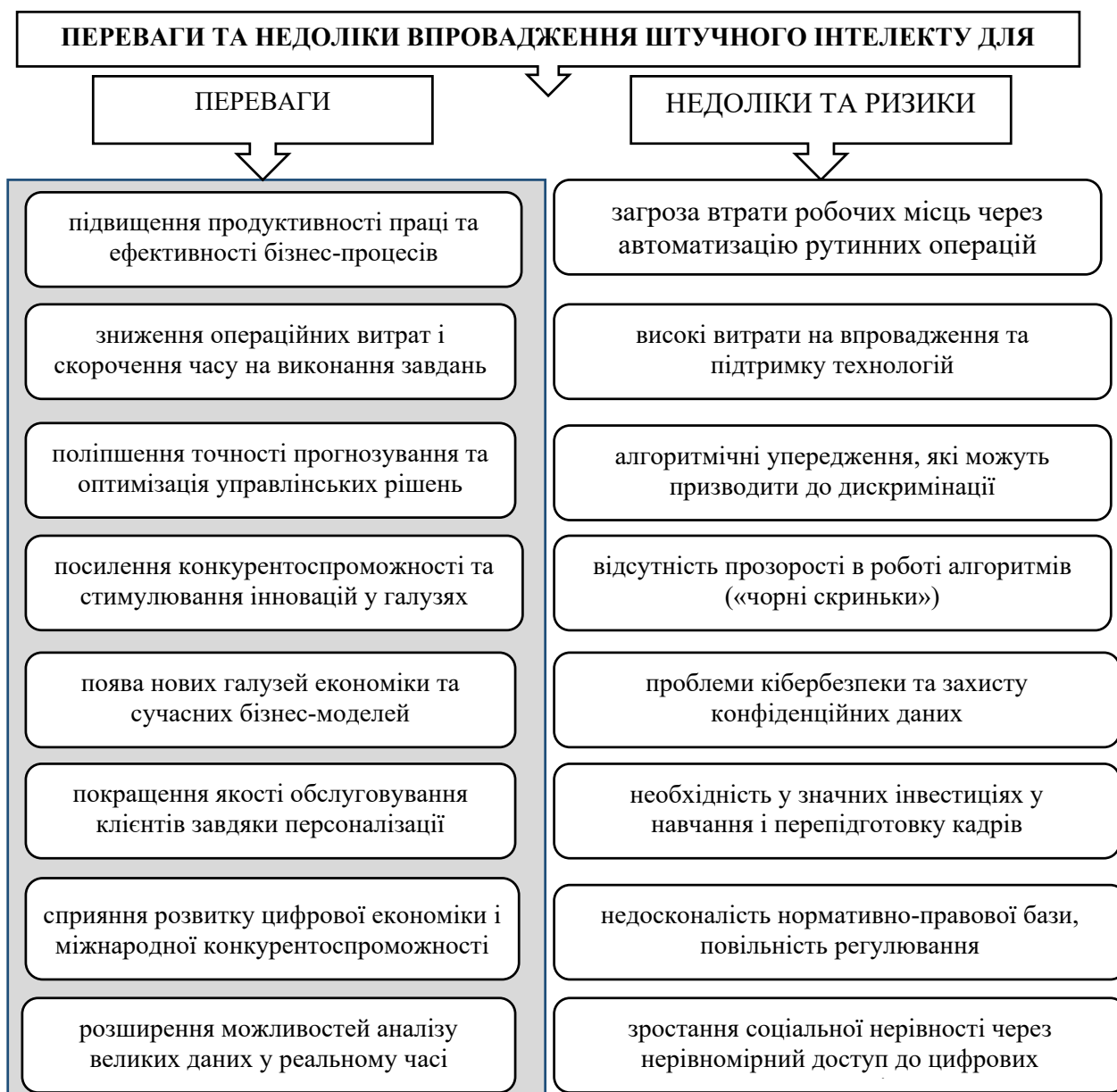


Рис. 1. Переваги та недоліки впровадження штучного інтелекту для економіки

Перспективною нішею для України може стати впровадження ШІ в традиційні галузі економіки: АПК, енергетику, металургію. Автоматизація і аналітика на основі даних здатні підвищити конкурентоздатність цих секторів. Наприклад, сільське господарство (один з драйверів ВВП) може виграти від застосування комп'ютерного зору для моніторингу врожаїв, дронів з ШІ для обприскування, прогнозної аналітики для цін на зерно. В енергетиці ШІ допоможе оптимізувати споживання та балансування мереж (особливо актуально з розвитком «зеленої» енергетики). Українські ІТ-компанії вже виконують такі проекти за кордоном – важливо стимулювати їх робити це і на батьківщині.

Таким чином, Україна має всі компоненти, щоб зайняти гідне місце в глобальній ШІ-екосистемі: талановитих людей, технічну культуру, підприємницький дух. Однак для реалізації цього потенціалу потрібні мир,

політична стабільність і стратегічні інвестиції. Сценарій, за якого після закінчення війни Україна, за підтримки західних партнерів, стає регіональним хабом технологій (включно з ІІІ) – цілком можливий. В цьому сценарії ІІІ-галузь могла б стати одним з локомотивів відбудови економіки, забезпечуючи притік капіталу, створення висококваліфікованих робочих місць і трансфер інновацій в інші сектори.

Україна, маючи міцну ІТ-галузь і потужний людський капітал, володіє значним потенціалом для розвитку штучного інтелекту та використання його економічних переваг. Водночас, унікальні обставини – затяжний військовий конфлікт, необхідність післявоєнної відбудови, структурні проблеми в економіці – формують специфічні виклики на шляху реалізації цього потенціалу.

Висновки. Отже, штучний інтелект вже сьогодні докорінно змінює економічний ландшафт, а в майбутньому його вплив лише зростатиме. Проведений аналіз показав, що ІІІ має величезний економічний потенціал: він здатен підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів, стимулювати появу нових індустрій і бізнес-моделей, що сумарно додає трильйони доларів до світового ВВП. Країни, які стануть лідерами у впровадженні ІІІ – такі як США і Китай – отримають суттєві конкурентні переваги та притягнуть більшу частку глобальних вигод від цієї технологічної трансформації. Європейський Союз усвідомлює ризики відставання і прагне наздогнати лідерів, роблячи акцент на етичному та надійному ІІІ та інвестуючи в спільну інфраструктуру. Індія та інші великі ринки, що розвиваються, намагаються використати ІІІ для стрибка у розвитку, фокусуючись на соціально значущих застосуваннях і розбудові власного кадрового потенціалу.

Для України, яка володіє талановитими людськими ресурсами, ІІІ може стати одним з драйверів післявоєнної відбудови та інтеграції в глобальну економіку. Однак для цього необхідно подолати існуючі бар'єри: забезпечити підтримку стартапів і наукових досліджень, інвестувати в ІТ-інфраструктуру (центр обробки даних, обчислювальні ресурси), повернути та втримати таланти, а також гармонізувати регуляторне поле із провідними економіками (зокрема, імплементувати європейські стандарти захисту даних і етики ІІІ). Лише за умови цілеспрямованої державної політики та активної співпраці приватного сектора, влади і наукової спільноти Україна зможе реалізувати свій потенціал у сфері ІІІ. Наукова новизна даного дослідження полягає у системному порівнянні практик впровадження ІІІ у п'яти економіках та виокремленні факторів успіху, що можуть бути враховані в українському контексті. Отримані кількісні оцінки і виявлені тенденції можуть слугувати основою для подальших досліджень впливу ІІІ на економічне зростання та вироблення рекомендацій для політики і бізнесу. Загалом, штучний інтелект перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності країн у ХХІ столітті, і його ефективне освоєння визначатиме лідерів та аутсайдерів майбутньої глобальної економіки.

Література:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton & Company, 2017. 288 p.

2. Cockburn I. M., Henderson R., Stern S. *The Impact of Artificial Intelligence on Innovation*. 2018. NBER Working Paper No. 24449. Retrieved from: <https://www.nber.org/papers/w24449>
3. Могилевська О. Ю., Слободяник А. М., Сідак І. В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал* : електрон. версія журналу. 2023. № 1. С. 46. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6>
4. Тарасенко С., Дурановські В., Біловол А., Дабровські З. Напрями впровадження штучного інтелекту в економіці України та Польщі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50), С. 172–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-26>
5. Костюк Є., Цимбал К. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. *Економіка і регіон*. 2024. Вип. 3(94). С. 6–12. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3477](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3477)
6. PricewaterhouseCoopers. *Sizing the Prize: PwC's Global Artificial Intelligence Study – Exploiting the AI Revolution*. PwC, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>
7. Manyika J., et al. *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey Global Institute. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
8. Dell'Anna A., Yilmaz M. C. *AI on the rise among European businesses: How are they using it?* Euronews. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.euronews.com/my-europe/2025/01/31/ai-on-the-rise-among-european-businesses-how-are-they-using-it>
9. Yellow.ai. *Chatbot Statistics You Should Follow*. 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://yellow.ai/blog/chatbot-statistics>
10. Blueprint Systems. *How much does robotic process automation really cost?* 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.blueprintsys.com/blog/rpa/how-much-does-robotic-process-automation-really-cost>
11. Market.us Scoop. *Robotic Process Automation Statistics and Facts (2025)*. 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://scoop.market.us/robotic-process-automation-statistics/>
12. Eurostat. *Usage of artificial intelligence technologies by enterprises, EU-27*. European Commission, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat>
13. OECD. *AI Policy Observatory: Country snapshots and indicators*. OECD AI Observatory, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.ai>
14. Kharpal A. *China wants to be a \$150 billion world leader in AI by 2030*. CNBC, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cnbc.com/2017/07/21/china-ai-world-leader-by-2030.html>
15. Bailey J. *The AI Race Accelerates: Key Insights from the 2025 AI Index Report*. Center for Technology, Science & Energy (CTSE), American Enterprise Institute, 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ctse.aei.org/the-ai-race-accelerates-key-insights-from-the-2025-ai-index-report/>

16. Вишневський І. *Хмарні технології використовують близько 28 % всіх українських бізнесів, а ІІІ – понад 24 %*. Що це показує соцдослідження // dev.ua. 2025. 22 лютого. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dev.ua/news/khmarni-tekhnologii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422>

17. AI House. *AI Ecosystem of Ukraine: Talent, Companies, Education*. 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://aihouse.org.ua/en/research/ai-ecosystem-of-ukraine-talent-companies-education>

References:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton & Company, 2017. 288 p.
2. Cockburn I. M., Henderson R., Stern S. *The Impact of Artificial Intelligence on Innovation*. 2018. NBER Working Paper No. 24449. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.nber.org/papers/w24449>
3. Mohylevska O. Y., Slobodyanyk A. M., Sidak I. V. Impact of Artificial Intelligence on the Ukrainian and International Economy. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 2023, no. 1, p. 46. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6> [in Ukrainian].
4. Tarasenko S., Duranovski V., Bilovol A., Dabrovski Z. Directions of Artificial Intelligence Implementation in the Economy of Ukraine and Poland. *Sustainable Economic Development*, 2024, vol. 3(50), pp. 172–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-26> [in Ukrainian].
5. Kostyuk Ye., Tsymbal K. Impact of Artificial Intelligence on the Labor Market. *Economics and Region*, 2024, vol. 3(94), pp. 6–12. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3477](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3477)
6. PricewaterhouseCoopers. *Sizing the Prize: PwC's Global Artificial Intelligence Study – Exploiting the AI Revolution*. PwC, 2017. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>
7. Manyika J., et al. *The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier*. McKinsey Global Institute. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
8. Dell'Anna A., Yilmaz M. C. *AI on the Rise Among European Businesses: How Are They Using It?* Euronews. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.euronews.com/my-europe/2025/01/31/ai-on-the-rise-among-european-businesses-how-are-they-using-it>
9. Yellow.ai. *Chatbot Statistics You Should Follow*. 2024. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://yellow.ai/blog/chatbot-statistics>
10. Blueprint Systems. *How Much Does Robotic Process Automation Really Cost?* 2023. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.blueprintsys.com/blog/rpa/how-much-does-robotic-process-automation-really-cost>

11. Market.us Scoop. *Robotic Process Automation Statistics and Facts (2025)*. 2025. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://scoop.market.us/robotic-process-automation-statistics/>
12. Eurostat. *Usage of Artificial Intelligence Technologies by Enterprises, EU-27*. European Commission, 2024. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat>
13. OECD. *AI Policy Observatory: Country Snapshots and Indicators*. OECD AI Observatory, 2023. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.oecd.ai>
14. PricewaterhouseCoopers. *Sizing the Prize: PwC's Global Artificial Intelligence Study – Exploiting the AI Revolution*. PwC, 2017. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf>
15. Bailey J. *The AI Race Accelerates: Key Insights from the 2025 AI Index Report*. Center for Technology, Science & Energy (CTSE), American Enterprise Institute, 2025. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://ctse.aei.org/the-ai-race-accelerates-key-insights-from-the-2025-ai-index-report/>
16. Vyshnevskiy I. *Cloud Technologies Are Used by About 28% of All Ukrainian Businesses, and AI – Over 24%. What Else Does the Social Research Show?* // dev.ua, February 22, 2025. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://dev.ua/news/khmarni-tekhnohii-vykorystovuiut-blyzko-28-vsikh-ukrainskykh-biznesiv-a-shi-ponad-24-shcho-shche-pokazuie-sotsdoslidzhennia-1740215422> [in Ukrainian].
17. AI House. *AI Ecosystem of Ukraine: Talent, Companies, Education*. 2024. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://aihouse.org.ua/en/research/ai-ecosystem-of-ukraine-talent-companies-education>

Annotation

Osipova A. A., Mykolaichuk Ya. M.

The impact of artificial intelligence and analytics on the economy: a comparative international analysis

This article explores the transformative role of artificial intelligence (AI) in reshaping modern economic systems under the conditions of digitalization. The introduction outlines the global shift towards digital economies, emphasizing the accelerating integration of AI technologies across key sectors such as industry, services, public administration, and education. The relevance of the study lies in the growing strategic importance of AI in achieving competitive advantages, optimizing business processes, and ensuring sustainable economic growth.

The purpose of the research is to assess the current state and potential of AI implementation in economic systems, identify global trends, and determine the challenges and opportunities this presents for Ukraine's economy. The key tasks include the analysis of international experience in AI deployment, statistical examination of its economic effects, and formulation of proposals for its effective adoption in Ukraine.

The methodological framework includes systemic analysis, comparative analysis, statistical data evaluation from global organizations (OECD, PwC, McKinsey, AI House), and synthesis of theoretical and empirical sources. Both quantitative

indicators (e.g., investments, labor market effects, business productivity) and qualitative transformations (e.g., changes in business models, new regulatory demands) are analyzed.

The results of the study confirm that AI is already exerting significant influence on macroeconomic dynamics, market competition, and employment structures. The paper highlights differences in AI development strategies among countries such as the USA, China, and EU members, showing the widening technological gap. Special focus is given to the Ukrainian context, where digital infrastructure remains underdeveloped, though AI integration is rapidly gaining interest in sectors like agriculture and fintech.

The conclusion outlines key policy recommendations to support AI development in Ukraine, including investments in digital infrastructure, fostering innovation ecosystems, and encouraging responsible AI use. The authors also emphasize the need for regulatory frameworks that balance innovation with ethical standards and inclusivity.

Key words: artificial intelligence, digital economy, investment, productivity, state strategy, comparative analysis, economic growth.

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

П. К. БЕЧКО, кандидат економічних наук

С. А. ПТАШНИК, кандидат економічних наук

Н. В. ЛИСА, кандидат економічних наук

В. В. ШЕЇН, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії)

Уманський національний університет

Погіршення економічної ситуації в Україні, що пов'язано із військовим станом і окупацією частини територій, потребує запровадження дієвої економічної та фінансової політики, оскільки ще не вичерпано всіх можливостей щодо створення в Україні нової моделі економічного зростання і забезпечення фінансової стабільності як основи економічного розвитку. В результаті дослідження теорії і критичного аналізу практики обґрунтовано низку протиріч між декларованими цілями фінансової політики та реальною ситуацією, що потребує запровадження заходів щодо підвищення економічної ефективності суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому. Результати дослідження свідчать, що нині чинна податкова політика не відповідає глобальним викликам і потребує реформування. Зокрема, варто модернізувати адміністрування ПДВ з його проблемами некерованих відшкодувань і податок на доходи фізичних осіб у частині застосування прогресивної шкали оподаткування.

Ключові слова: фінансова політика, монетарна (грошово-кредитна) політика, фіскальна (бюджетна) політика, пенсійна реформа.

Постановка проблеми. Фінансова політика є ключовим інструментом регулювання економічного розвитку країни, оскільки визначає напрями мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів. У сучасних умовах, коли Україна перебуває у стані системних соціально-економічних трансформацій та військових викликів, питання методологічного обґрунтування фінансової політики набувають особливої актуальності. Формування ефективної фінансової політики потребує не лише практичних рішень, але й чіткої теоретико-методологічної основи, яка б дозволила забезпечити її стабільність, гнучкість і стратегічну орієнтацію. Саме тому дослідження методологічних аспектів фінансової політики України є важливим кроком до посилення фінансової спроможності держави та підвищення ефективності управління економікою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансової політики в Україні розглядалися у працях таких вітчизняних науковців, як Вудвуд В. [1], Стеценко А. І. [2], Божко С. і Артюх О. [3], Коломієць М. П., Гордєєва Т. А., Хрущ Н. А. [4], Онишко С. В., Бондарук Т. Г. [5], які акцентували увагу на структурі та функціях фінансової політики, її інституційній підтримці та

фіскальній складовій. У контексті сучасних викликів важливими є дослідження, присвячені трансформації фінансової політики в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, зокрема роботи Пушкарьової О. С. [6], Кравченка Ю. І. [7], Герасименко Н. С. [8]. Однак, попри наявну наукову базу, методологічна складова досліджень залишається недостатньо систематизованою. Існує потреба у вдосконаленні категоріального апарату, виокремленні методологічних підходів до оцінки ефективності фінансової політики, а також у поглибленому аналізі взаємозв'язку між фінансовою політикою та стратегією сталого розвитку країни.

Методика досліджень. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволяє комплексно охопити фінансову політику як багатоаспектне явище. Застосовано загальнонаукові методи – аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, узагальнення – з метою виявлення структурних елементів фінансової політики та їх взаємодії. Для дослідження динаміки та ефективності фінансової політики використано економіко-статистичні методи, зокрема аналіз показників державного бюджету, боргового навантаження та міжбюджетного регулювання. Також застосовано методи логічного моделювання та експертного оцінювання для формулювання пропозицій щодо вдосконалення фінансової політики України. Особливу увагу приділено контент-аналізу нормативно-правових актів і стратегічних документів у сфері фінансів.

Результати досліджень. Сутність фінансової політики полягає в сукупності цілеспрямованих дій в сфері фінансових відносин, яка проводиться на кожному рівні фінансової системи з позиції сучасного етапу розвитку України. Щодо державної фінансової політики логічно стверджувати про цілеспрямовану діяльність органів державної влади, що реалізується з використанням фінансових інституцій та інструментів і проявляється, насамперед, на фінансових ринках, а також у секторах національної економіки. Пріоритетною проблемою при дослідженні фінансової політики є роль держави в економіці, оскільки державна фінансова політика – це складова частина економічної політики. Завданням фінансової політики за сучасних умов є сприяння економічним успіхам та розвитку продуктивних сил країни. Така політика може дати найкращі результати щодо фінансового стану, покращення платоспроможності населення, примножуючи джерела державних доходів» [1].

Військові дії безумовно, внесли свої корективи щодо методів та інструментів фінансової політики, проте державна фінансова політика повинна бути цілеспрямована як на грошово-кредитну (монетарну) так і на бюджетно-податкову (фіскальну) політику. Монетарна політика, яку здійснює НБУ, передбачає вплив держави на грошовий обіг. При цьому монетарна політика може мати різні режими спрямування (цільового управління). Перехід НБУ до проведення грошово-кредитної політики на засадах інфляційного таргетування (ІТ), який відбувся у 2015 р., став однією із найбільших реформ для НБУ, де як проміжну мету встановлювався діапазон приросту грошової маси за агрегатом М2 (готівка в обігу, вклади «до запитання», термінові депозити), який розраховувався з урахуванням необхідного в цих економічних умовах

співвідношення між динамікою ВВП та грошовою пропозицією. З 2015 р. встановлений режим таргетування реального курсу гривні (режим керованого плаваючого валютного курсу гривні).

За сучасних умов переважна більшість центральних банків у світі розглядають стабільність цін як основну мету грошово-кредитної політики. У багатьох країнах у законі про центральний банк стабільність цін зафіксована як домінуюча мета грошово-кредитної політики. Міністерство фінансів України як центральний орган виконавчої влади формує та реалізує державну фінансову та бюджетну політику, а також визначає політику у митній та податковій сфері, впливаючи на доходи та видатки бюджету, регулюючи дефіцит бюджету та керуючи державним боргом країни. Варто відмітити пріоритетне значення обох цих напрямів як обов'язкової умови їх поєднання і збалансованості.

Після Великої депресії 1929–1932 рр. фіскальна політика була визнана найважливішим інструментом економічного регулювання. У 1960–70-х рр. фіскальна і монетарна політики вважалися однаково значущими: фіскальна політика забезпечувала внутрішню збалансованість, а монетарна – зовнішню. З 1990-х рр. фіскальна політика відійшла на другий план, поступившись місцем монетарній. За тривалий період з 1929 по 1990 рр. МВФ та Світовий банк, а також провідні американські аналітичні центри розробили низку принципів макроекономічної політики, спрямованих на розвиток ринкової економіки для країн з перехідною економікою, причому у їхньому складі перевагу мали фінансові питання. Ці принципи дістали назву «Вашингтонський консенсус» [2], і більшість із них потребувала проведення жорсткої фінансової політики.

Зміст цих правил відображає, так звану, політику «невтручання в економіку» (*laissez-faire*), витоки якої мали місце ще в працях представників класичної школи економічної теорії, які відводили державі роль в економіці подібно до «нічного сторожа». Неокласики (і автори «Вашингтонського консенсусу» зокрема) орієнтовані на мінімізацію ролі держави, висували на перший план монетарні методи регулювання економіки. В той же час, дослідження причин та наслідків світової фінансової кризи 2008–2009 рр. ставлять під сумнів багато положень політики невтручання. Криза знову довела актуальність ідеї дирижизму (від франц. *dirigisme* (e)), тобто, активне втручання держави у економіку. Послідовники Дж. Кейнса з цього приводу давали свої рецепти щодо пожвавлення економіки з використанням фіскальних інструментів.

Метою фіскальної політики є згладжування коливання економічного циклу, і таку політику називають проциклічною. Її концепція полягає в тому, що держава стимулює сукупний попит, збільшуючи витрати бюджету та (або) знижуючи податки, у період спаду та стримує його у періоди підйому, тим самим згладжуючи коливання економічного циклу. При спаді та зниженні доходів бюджету уряд не повинен суттєво урізати витрати, при цьому зниження податкових надходжень варто фінансувати шляхом залучення позик. Під час підйому надходження повинні використовуватися не задля збільшення державного споживання, а підвищення державних заощаджень. Підйом дає

державі можливість виплатити борг, накопичений під час спаду. Інакше кажучи, держава накопичує ресурси під час підйому та витрачає їх у період спаду.

Фіскальну політику виокремлюють на автоматичний та дискреційний типи. Автоматична фіскальна політика заснована на дії вбудованих стабілізаторів, які забезпечують природне пристосування економіки до фаз ділової кон'юнктури. Найбільш відомими вбудованими стабілізаторами фіскальної політики є прогресивна система оподаткування та система соціальної допомоги. У період зростання економіки внаслідок нарощування доходів податки справляються за вищими ставками. Як наслідок, темп зростання наявних доходів має тенденцію до відставання від темпу зростання національного доходу, що стримує зростання споживчого попиту. Одночасно зростання доходів знижують витрати держави на соціальну допомогу, внаслідок чого, зростання сукупного доходу стримується. У період спаду, навпаки, сукупний попит стимулюється. Дискреційна (активна) фіскальна політика ґрунтується на свідомому втручанні в економіку, застосуванні заходів з метою впливу на економічне зростання, інфляцію, безробіття.

Під час кризи 2008–2009 рр. у більшості країн були прийняті антикризові заходи, які є відображенням дискреційної фіскальної політики. При цьому в США та ЄС можливості монетарної політики майже повністю були вичерпані (нульові відсоткові ставки). В Україні відсоткові ставки були далеко не нульовими, при цьому антикризовий пакет у 2008–2010 рр. включав зниження ставок по ряду податків. Проте задовго до кризи низка країн запровадила довгострокові обмеження для основних бюджетних показників у вигляді ліміту дефіциту, державного боргу, витрат на його обслуговування під назвою "бюджетними (або фіскальними) правилами". Вони сприяють стримуванню вимог щодо надмірного збільшення витрат, і тим самим, забезпечують стійкість ситуації, насамперед, із державним боргом. Проведене дослідження експертами МВФ, встановило, що на кінець березня 2012 р. понад 75 країн застосовували фіскальні правила порівняно з лише 5 в 1990 р.[3, с.14]

Держави, які в 1992 р. підписали Договір про Європейський союз («Маастрихтська угода»), схвалили декілька критеріїв, які повинні задовольняти країни, що вступають у зону євро. З них два критерії є фіскальними правилами або правилами запобігання надмірного дефіциту: плановий і фактичний дефіцит бюджетної системи країни не повинен перевищувати 3 % ВВП, обчисленого за ринковими цінами; сукупний державний та муніципальний борг країни в номінальному вираженні на кінець фінансового року має бути меншим за 60 % ВВП [4]. Внаслідок кризи більшість європейських країн перевищило обмеження щодо рівня боргу до ВВП, дефіциту бюджету, і швидко повернутися до встановлених Маастрихтською угодою фіскальних правил. Наприклад, до кінця 2012 р. борг Греції сягнув близько 170 % ВВП, Італії – близько 120, суверенні борги Німеччини та Франції – понад 80 %. Суверенний борг – це борг центрального уряду, випущений національним урядом в іноземній валюті для фінансування зростання та розвитку країни-емітента. Стабільність емісійного уряду може забезпечити державний кредитний рейтинг країни, що допомагає інвесторам зважувати ризики зр оцінки державних боргових інвестицій [6].

Окремі країни фактично опинилися у переддефолтовій ситуації, виникла «криза суверенних боргів у Європі», що потребувало від Євросоюзу вжити цілого пакету заходів боротьби вже з цією кризою. Таку політику називають «політикою консолідації бюджету», метою її є скорочення співвідношення державного боргу до ВВП. В той же час, стрімка консолідація може призвести до протилежного явища – негативної динаміки самого ВВП, тому вона потребує зваженого підходу. Найближчими роками рівень боргу для окремих країн має знизитися і, можливо, на рівні 80–90 % ВВП він буде прийнятним для них, але на довгострокову перспективу вже відіграватиме негативну роль з точки зору стимулювання економічного зростання та стійкості фінансової системи. Для кожної країни посткризовий розвиток має бути пов'язаний із послідовним скороченням державного боргу, накопиченого у гострий період кризи [5]. Експерти також пропонують застосування кількох порогових значень для різних країн залежно від розвитку фінансових інституцій у тій чи іншій країні [6].

У США, наприклад, Конгрес встановлює ліміт державного боргу під час затвердження бюджету на черговий фінансовий рік, і цей показник відіграє важливу роль. В підтвердження цього є політична криза в країні в жовтні 2013 р. Криза полягала в тому, що Палата представників Конгресу, яку контролювала Республіканська партія, не підтримала реформу охорони здоров'я, яку запропонував президент Барак Обама. Конгрес не підвищив ліміт запозичень, який складав на той період 16,7 трлн дол. США [7] і який варто було підвищити, щоб фінансувати, зокрема, реформу. За умови якби ліміт не був підвищений, то США загрожував би дефолт технічного плану. Через це з початку нового фінансового року, який у США починається 1 жовтня, було призупинено фінансування державних установ, в зв'язку з тим, що стали наростати соціальні конфлікти. Проте, американські політики змогли домовитися про розширення ліміту запозичень. На цьому прикладі наочно видно, яке значення мають фіскальні правила в управлінні не лише фінансами, а й країною в цілому.

Специфіка України не виключає застосування фіскальних правил, які були встановлені з моменту набрання чинності Бюджетного кодексу (2010 р.) при цьому правила структуровані відносно рівнів бюджетної системи України. Розмір державного боргу з набранням чинності бюджетного кодексу на кінець 2011 р. становив 2,84 % , що є своєрідним рекордом щодо інших країн.

Розвиток України початком військових подій не є успішним. Нинішня ситуація зумовлена як військовими чинниками, так і окупацією 20,0 % території, погіршенням демографії, нестача робочої сили, скороченням працездатного населення. До початку 2014 р. баланс економічного потенціалу у світі суттєво змінився у бік індустріальних економік, насамперед США. Економічне зростання, що почалося в цій країні і деяких країнах ЄС, призвело до відтоку капіталу з країн, що розвиваються. У 2022 р. відтік капіталу з України становив майже \$20 млрд. В 2023 р. відмічається деяке зменшення відтоку капіталу і його розмір становив \$18 млрд. В 2024 р. відтік капіталу скоротився на 28 % із \$18 млрд до \$13 млрд. [8].

Вступ України в СОТ суттєво вплинув на фінансову політику. З боку внутрішнього попиту тенденція уповільнення зростання відзначалася в динаміці

інвестицій у результаті погіршення фінансових результатів діяльності підприємств, а також уповільнення зростання корпоративного кредиту під час зростання відсоткові ставки. Відсутність результатів декларованої модернізації посилює ризики втрати Україною конкурентоспроможності на світовому ринку.

Така несприятлива економічна ситуація потребує прийняття активних заходів фінансової політики. Відповідно до чинного вітчизняного законодавства, фінансова політика відображається в низці документів. В основних засадах грошово-кредитної політики на період воєнного стану, які набрали чинності в 2022 р. першочергового значення набуває забезпечення надійного та стабільного функціонування банківської і фінансової системи країни, а також максимальне забезпечення потреб оборони України, безперебійного функціонування системи державних фінансів та об'єктів критичної інфраструктури [5].

Крім того, НБУ зобов'язується повернутися до режиму інфляційного таргетування з плаваючим курсоутворенням у міру нормалізації функціонування економіки та фінансової системи. Відсоткова політика НБУ спрямована на зниження інфляції в 2025 р та її приведення до 5 %. Крім того, НБУ підвищив облікову ставку на 0,5 в. п. у грудні 2024 р та на 1 в. п. у січні 2025 р. з метою підтримати стійкість валютного ринку, зберегти контрольованість очікувань та поступово привести інфляцію до 5 %. Прогноз НБУ передбачає подальше посилення процентної політики у першій половині 2025 року, щоб стримати ціновий тиск [5]. Даний процес повинен протікати поступово: цільова траєкторія інфляції визначатиметься з обліком перспектив економічного зростання, а також завдання з підтримки стійкого функціонування банківського сектора та фінансових ринків, що дозволить уникнути надмірної волатильності цін активів та невинуватених коливань ділової активності.

Пильної уваги заслуговує девальвація гривні, лише за перші два тижні 2025 р. гривня втрачала у вартості, оновлюючи щодня історичні мінімуми. На готівковому ринку долар сягнув позначки 43 грн. І тільки в лютому 2025 р., зокрема через зусилля НБУ, ситуація почала покращуватися. Ще одна резонансна проблема монетарної політики стосується широкомасштабної кампанії щодо відкликання ліцензій у «проблемних» банків. Поділяючи загалом необхідність подібної роботи, звернемо увагу на важливість підтримки довіри до банківської системи. Крім того, треба відзначити той факт, що темпи зростання споживчого кредитування в Україні значно перевищують темпи зростання кредитування реального сектора. НБУ має вживати заходів щодо обмеження зростання споживчого кредиту, враховуючи і той факт, що дедалі більше доходів населення (за оцінками експертів – приблизно чверть) спрямовується на погашення взятого споживчого кредиту, тим самим суттєво знижуючи внутрішній купівельний попит. Успіх монетарної політики взаємозумовлений результатами фіскальної політики.

Основні напрями фіскальної політики в Україні представлені насамперед у щорічному прийнятті Закону «Про Державний бюджет» та нормативних документах, що розробляються Мінфіном України, зокрема бюджетної, податкової та боргової політики. Сучасна бюджетна політика України спрямована:

- 1) на забезпечення стійкості та збалансованості бюджетної системи з метою гарантованого виконання чинних та прийнятих видаткових зобов'язань;
- 2) підвищення ефективності бюджетної політики, зокрема за рахунок зростання ефективності і бюджетних видатків, забезпечення адресності соціальної допомоги, проведення структурних реформ у соціальній сфері;
- 3) відповідність фінансових можливостей держави ключовим напрямам розвитку;
- 4) підвищення ролі бюджетної політики для підтримки економічного зростання;
- 5) підвищення прозорості та відкритості бюджетного процесу

Як було зазначено вище, основним інструментом забезпечення стійкості та збалансованості державного бюджету є застосування при його формуванні та виконанні бюджетних правил, що дають змогу знизити залежність виконання видаткових зобов'язань України. Стратегічним напрямом підвищення ефективності бюджетних видатків є розширення сфери застосування та підвищення якості програмно-цільових методів управління з ув'язкою бюджетних видатків, регулятивних інструментів, зокрема і податкових пільг, використання майна, контрольних функцій із досягненням конкретних цілей та результатів державної політики.

Податкова політика завжди перебуває в центрі обговорень, оскільки стосується всіх. Податки мають бути стабільними, передбачуваними та адекватними». Результати дослідження свідчать, що податкова політика потребує реформування. Зокрема, модернізації варто піддати ПДВ з його проблемами вже некерованих відшкодувань та податок на доходи фізичних осіб у частині назрілого переходу на прогресивну шкалу оподаткування.

Ключовою проблемою бюджетної політики залишається пенсійна система. З липня 2025 р. передбачено суттєве реформування пенсійної системи в основі якої бальна система обчислення пенсій, здатних забезпечити збалансованість бюджету Пенсійного фонду. Варто наголосити, що важливу роль у розробці фінансової політики держави відіграє ступінь розвитку демократичних інституцій у суспільстві, можливість їх широкого обговорення різними партіями, громадськими об'єднаннями та групами.

В умовах глобалізації фінансів у сучасному світі фінансова політика будь-якої держави не може будуватися ізольованою але й враховувати лише внутрішній стан економіки, вона має орієнтуватися на відповідні міжнародні стандарти та норми. У сучасному світі зростає авторитет міжнародних угод та домовленостей, що стосуються зокрема питань фінансової політики.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність проведення фінансових реформ для усунення вразливості фінансової системи, що викликають кризу. З огляду на це варто створити безпечну, надійну фінансову систему, яка би відповідала потребам суспільства. Ключову роль відіграють довгострокові інвестиції, стабільність фінансової системи в сфері закупівель товарів, робіт, послуг для забезпечення державних та місцевих потреб, забезпечуючи економічне зростання, створення робочих місць, і базових умов, сприятливих для фінансування довгострокових інвестицій, включаючи інвестиції в інфраструктуру та суб'єкти господарювання всіх форм власності.

В умовах жорсткої консолідації бюджетів та соціальних труднощів гарантія, що всі платники податків сплатять свою частину податків, як ніколи є пріоритетом. Варто вирішувати проблему, пов'язану з ухиленням від сплати податків, несприятливої податкової практики та агресивного податкового планування. За сучасних умов ще не вичерпано всіх можливостей фінансової політики щодо створення в Україні нової моделі економічного зростання та забезпечення фінансової стабільності як основи економічного розвитку.

Література:

1. Вудвуд В. Проблеми формування фінансової політики України в умовах воєнного стану. Фінансова політика як складова економічного розвитку : всеукраїнська науково-практична конференція (11–12 квітня). Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 14–16
2. Стеценко Т. В. Фіскальні правила: уроки для України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2023. Вип. 105. С. 13–19.
3. Божко С., Артюх О. Методичні аспекти формування облікової політики України та Європи: порівняльний аспект. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 4. С. 27–37.
4. Коломієць М. П., Гордєєва Т. А., Хрущ Н. А. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку державного сектору економіки. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*. 2023. С. 3–69.
5. Онишко С. В., Бондарук Т. Г. Методологічні домінанти дослідження фінансової поведінки в умовах парадигмальних змін у фінансових відносинах. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.2>
6. Зеленко В. А., Кечур І. А. Сучасні детермінанти фінансової політики України в умовах воєнного стану. *Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції* : матеріали науково-практичної конференції (25 травня). Львів, 2023 С. 38
7. Огданська, О., Пащенко, О. ІТ-складова плану післявоєнного відновлення України. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 8. С. 23–28.
8. Коровій В. В. Державна фінансова політика : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 388 с.

References:

1. Vudvud, V. (2023). Issues of forming Ukraine's financial policy under martial law. *Financial Policy as a Component of Economic Development* : All-Ukrainian scientific and practical conference (Kyiv, April 11–12), pp. 14–16. [in Ukrainian].
2. Stetsenko, T. V. (2023). Fiscal rules: Lessons for Ukraine. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Economics*, no. 105, pp. 13–19. [in Ukrainian].
3. Bozhko, S., Artiukh, O. (2023). Methodological aspects of accounting policy formation in Ukraine and Europe: A comparative approach. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 4, pp. 27–37. [in Ukrainian].

4. Kolomiets, M. P., Hordieieva, T. A., Khrushch, N. A. (2023). Financial support for the innovative development of the public sector of the economy. *Financial aspects of economic development in Ukraine: theory, methodology, practice*, pp. 3–69. [in Ukrainian].
5. Onyshko, S. V., Bondaruk, T. H. (2025). Methodological dominants of financial behavior research under paradigm shifts in financial relations. *Efficient Economy*, no. 3. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.2> [in Ukrainian].
6. Zelenko, V. A., Kechur, I. A. (2023). Modern determinants of Ukraine's financial policy under martial law. State financial policy of Ukraine under European integration: Proceedings of the scientific and practical conference (Lviv, May 25), pp. 38. [in Ukrainian].
7. Ohdanska, O., Pashchenko, O. (2025). The IT component of Ukraine's post-war recovery plan. *Entrepreneurship and Innovation*, no. 8, pp. 23–28. [in Ukrainian].
8. Korovii, V. V. (2021). State financial policy: Monograph. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. [in Ukrainian].

Annotation

Bechko P., Ptashnyk S., Lysa N., Shein V.

Methodological aspects of Ukraine's financial policy

The article explores the conceptual and methodological foundations of Ukraine's financial policy, emphasizing its role as a key instrument for regulating national economic development. In light of military aggression, territorial occupation, and socio-economic instability, Ukraine faces the urgent need for a modernized, balanced financial policy capable of ensuring macroeconomic stability and supporting post-war reconstruction. The authors investigate contradictions between declared financial objectives and actual implementation, underlining the importance of aligning fiscal and monetary instruments with global economic trends and domestic challenges. Through critical analysis of theory and practice, the research identifies deficiencies in Ukraine's financial system. Existing tax policy is not sufficiently responsive to dynamic conditions and requires reform. Particular focus is given to VAT administration inefficiencies, uncontrolled reimbursements, and the need for a progressive personal income tax. The role of shadow economy and its impact on fiscal capacity is also noted.

The methodological basis includes systems analysis, induction, deduction, comparison, and generalization. Economic-statistical tools assess public finance indicators – budget execution, debt sustainability, and fiscal transfers. Expert judgment and logical modeling support policy recommendations. Legislative acts, Ministry of Finance data, and National Bank strategies are reviewed.

The evolution of fiscal and monetary policy under war is assessed through international experience. The Maastricht criteria, fiscal compact rules, and the Washington Consensus are referenced. The article highlights the shift from *laissez-faire* to active state regulation during crises. Key findings confirm the necessity of strategic policy transformation. Priorities include transparency, fiscal discipline, monetary coordination, and institutional resilience to enhance Ukraine's financial architecture in wartime and beyond.

Key words: financial policy, monetary (monetary) policy, fiscal (budgetary) policy, pension reform.

**ІНФОРМАЦІЯ
ДЛЯ АВТОРІВ ЗБІРНИКА НАУКОВИХ ПРАЦЬ УМАНСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ САДІВНИЦТВА**

Періодичність видання – два рази на рік

ВИМОГИ ДО НАУКОВИХ СТАТЕЙ

1. Стаття готується українською або англійською мовою обсягом 8–12 сторінок основного тексту.
2. Стаття має бути написана на актуальну тему, містити результати глибокого наукового дослідження, новизну та обґрунтування наукових висновків відповідно до мети статті (поставленого завдання) і відповідати тематичному напрямку.
3. Для публікації статті у збірнику необхідно надіслати на e-mail редакції журналу sbornik-unaus@ukr.net в окремих файлах інформацію:
 - а) авторську довідку мовою, якою написана стаття;
 - б) текст статті;
 - в) рецензію на статтю (див. пункт 7).
4. Оформлення статті: формат аркуша А4 (210 × 297 мм.), розташування лише книжкове, верхній, нижній, правий і лівий береги – по 20 мм. Файл зі статтею подається без нумерації сторінок. Всі текстові матеріали (в т.ч. таблиці та рисунки) набираються однією гарнітурою «TimesNewRoman», розмір шрифту 14 пунктів, відстань між рядками – полуторний інтервал, абзацний відступ – 1,2. Графічний матеріал статті виконувати в доступних для подальшого редагування програмах: таблиці – у редакторі Microsoft Word; діаграми – у редакторі Microsoft Excel. Файл статті повинен бути набраний і повністю сформований у редакторі Microsoft Word, назва файлу повинна містити прізвище автора або авторів.
5. Анотація мовою написання статті подається до 5 стрічок. Розширена анотація англійською мовою повинна бути складена відповідно до вимог міжнародних наукометричних баз (містити не менше 1800 символів). Переклад має бути професійним без використання інтернет перекладачів, в інакшому випадку стаття буде повернута на доопрацювання.
6. Структура статті: УДК, назва статті, ПІБ авторів, науковий ступінь, назва установи, анотація українською мовою, ключові слова. Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висновки. Література (згідно вимог ДСТУ 8302:2015). References (згідно міжнародних вимог). Розширена анотація англійською мовою.
7. Автор повинен разом із статтею надати рецензію кандидата або доктора наук, які мають статті, що входять до міжнародних наукометричних баз Scopus або Web of science. Підпис рецензента має бути завірений печаткою установи.
8. Після прийняття статті до публікації автор безстроково передає невиключні авторські права на цю статтю. Всі виняткові права залишаються у авторів.

**Діордієва Ірина Павлівна,
кандидат с.-г. наук, доцент, технічний секретар
Збірника наукових праць Уманського
національного університету садівництва
e-mail: sbornik-unaus@ukr.net
<http://journal.udau.edu.ua/ua/index.html>**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Збірник наукових праць УМАНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ САДІВНИЦТВА

Засновано в 1926 році

Випуск 106

Частина 2
Економічні науки

Повні тексти статей, у форматі pdf доступні на сайтах:

<http://journal.udau.edu.ua/ua/index.html>

<https://journals.indexcopernicus.com/>

Google scholar

Підписано до друку 22.05.2025 р.

Формат 60 × 84 1/16.

Папір офсетний. Умов.-друк. арк.

Наклад 300 прим.

Замовлення №

Видавець «Сочінський М. М.» 20300,
м. Умань, вул. Тищика, 18/19 Свідоцтво суб'єкта
видавничої справи ДК № 2521 від 08.06.2006.

тел. (04744) 4-64-88, (067) 104-64-88

vizavi-print.jimdo.com

e-mail: vizavi008@gmail.com