

**FORMATION OF  
MARKET  
ECONOMY  
IN UKRAINE**

**ФОРМУВАННЯ  
РИНКОВОЇ  
ЕКОНОМІКИ  
В УКРАЇНІ**

**ISSUE 54**

**ВИПУСК 54**

**SCIENTIFIC JOURNAL**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

Published 1-2 issues per year

Виходить 1-2 рази на рік

***Published since 1995***

***Видається з 1995 р.***

Ivan Franko National  
University of Lviv

Львівський національний  
університет імені Івана Франка

2025

Друкується за ухвалою Вченої Ради  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
(протокол № 1/12 від 23.12.2025 р.)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
*Рішення Національної ради України з питань  
телебачення і радіомовлення №1877 від 30.05.2024 р.*  
Ідентифікатор медіа: R30-04923

*Журнал входить до Переліку наукових фахових видань категорії Б (Наказ МОН України від 02 липня 2020 р. № 886. Додаток 4) у галузі економічних наук за такими спеціальностями: 051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент.*

У збірнику публікуються наукові праці з проблем становлення і розвитку національної ринкової економіки, особливостей формування системи менеджменту та розвитку маркетингової діяльності в Україні, аналізу фінансово-кредитних та соціальних проблем економіки перехідного періоду, інших неусталених господарських систем тощо.

Scientific collection contains the articles that are devoted to contemporary issues of formation and functioning of the national market economy, the peculiarities of the management system and the development of marketing activities in Ukraine, the analysis of financial, credit and social problems of the transition economies, emerging markets, etc.

**Редакційна колегія:** д-р екон. наук, проф. **Сенишин О. С.** (*головний редактор*); д-р екон. наук, проф. канд. екон. наук, доц. **Михайлишин Р. В.** (*заступник головного редактора*); д-р економ. наук, проф. **Крупка М. І.** (*заступник головного редактора*); канд. екон. наук, доц. **Буняк В. Б.** (*відповідальний секретар*); д-р екон., доц. **Балвочюгс Р.** (Литва); д-р екон., проф. **Бекер Й.** (Австрія); д-р екон., проф. **Вірен М.** (Фінляндія); д-р економ. наук, проф. **Владичин У.В.**; д-р економ. наук, проф. **Вовк В.-Б. М.**; д-р, проф. **Гжебик М.** (Польща); канд. економ. наук, проф. **Грабинська І.В.**; д-р економ. наук, проф. **Гринів Л.С.**; канд. економ. наук, доц. **Гришук А.М.**; д-р економ. наук, проф. **Демчишак Н.Б.**; д-р економ. наук, проф. **Дропа Я.Б.**; д-р економ. наук, проф. **Жилінська О.І.**; д-р економ. наук, проф. **Заболоцький Т.М.**; д-р економ. наук, доц. **Замасло О.Т.**; д-р екон., проф. **Квашніцкі В.** (Польща); д-р економ. наук, проф. **Кічурчак М.В.**; д-р економ. наук, проф. **Ковалюк О.М.**; д-р економ. наук, проф. **Кундицький О.О.**; д-р екон. доц. **Лісовска Р.** (Польща); д-р економ. наук, проф. **Майовець Є.И.**; канд. економ. наук, проф. **Матковський С.О.**; д-р економ. наук, проф. **Михасюк І.Р.**; канд. економ. наук, проф. **Островець П.І.**; д-р економ. наук, проф. **Панчишин С.М.**; д-р економ. наук, проф. **Підхонний О.М.**; д-р економ. наук, проф. **Приймак В.І.**; д-р економ. наук, проф. **Ревак І.О.**; д-р економ. наук, проф. **Реверчук С.К.**; д-р, доц. **Транев С.** (Болгарія); д-р економ. наук, доц. **Урба С.І.**; д-р економ. наук, проф. **Юринець З.В.**

Professor **O. Senyshyn** – Editor-in-Chief  
Professor **M. Krupka** – Assistant Editor  
Associate Professor **R. Mykhailyshyn** – Assistant Editor  
Associate Professor **V. Bunyak** – Managing Editor

Відповідальний за випуск **Р. В. Михайлишин**

<b>Адреса редакційної колегії:</b> ЛНУ ім. Івана Франка Економічний факультет пр. Свободи, 18, 79008, м. Львів, Україна tel. +38(032) 239-41-68, e-mail: MarketEconUkr@gmail.com	<b>Editorial office address:</b> Ivan Franko National University of Lviv Faculty of Economics 18, prosp. Svobody 79008, Lviv, Ukraine
---	---

<http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/>

ISSN 2078-5860

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0>

Комп'ютерне верстання **В. Буняк**

Текст надруковано в авторській редакції

Адреса редакції, видавця та виготовлювача:

Львівський національний університет  
імені Івана Франка  
*вул. Університетська, 1, м. Львів, 79000, Україна*  
Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
державного реєстру видавців, виготівників і  
розповсюджувачів видавничої продукції.  
Серія ДК № 3059 від 13.12.2007 р.

Дата виходу в світ 05.01.2026

Формат 70x100/16.

Ум. друк. арк. 13,8

Наклад 50 прим. Зам. №

© Львівський національний університет  
імені Івана Франка, 2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5401>

УДК 330.8:336.02:321.01  
JEL B22; E12; H10

## ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЯХ ПОСТКЕЙНСІАНСЬКОГО ПЕРІОДУ

Ростислав Михайлишин<sup>1</sup>, Соломія Кудин<sup>2</sup>

Львівський національний університет імені Івана Франка,  
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [rostyslav.mykhailyshyn@lnu.edu.ua](mailto:rostyslav.mykhailyshyn@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7573-0345>

<sup>2</sup>e-mail: [Solomiya.Kudyn@lnu.edu.ua](mailto:Solomiya.Kudyn@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0411-4000>

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу уявлень дослідників про роль держави в економічних теоріях посткейнсіанського періоду, що розглядаються з урахуванням змін соціально-економічного середовища. Мета статті – систематизувати хронологію розвитку економічної думки в контексті посткейнсіанства та проаналізувати еволюцію уявлень про роль держави в економічній системі, відображених у теоріях представників цього напрямку. У дослідженні використовувалися загальнонаукові методи пізнання: синтез, аналіз, індукція, дедукція, порівняння, історико-логічний метод. Результати дослідження показують, що роль держави в посткейнсіанських економічних теоріях зазнала значної трансформації відповідно до викликів, які постали перед економіками світу після Другої світової війни, зокрема в умовах спадів 1970-х років. Зроблено висновок, що у класичному кейнсіанстві домінував підхід, згідно з яким держава переважно виконувала стабілізаційну функцію, спрямовану на підтримання сукупного попиту для досягнення повної зайнятості та пом'якшення циклічних коливань. Проте подальші економічні виклики та нові економічні функції держави вимагали перегляду цього підходу. З'ясовано, що посткейнсіанська думка дедалі більше уваги приділяє структурним проблемам економіки, таким як нерівномірний розподіл доходів між домогосподарствами, зростання ролі великих компаній у національній та світовій економіках, інформаційна асиметрія та фінансова нестабільність. Встановлено, що в цьому контексті держава вже не обмежується функцією реагування на спади, а постає активним інституційним суб'єктом, здатним формувати макроекономічне середовище через регулювання інвестиційних процесів, зменшення соціальної нерівності та координацію очікувань економічних суб'єктів. У межах монетарного кейнсіанства акцентовано на розширенні функцій держави, включно з фіскальним управлінням

---

© Ростислав Михайлишин, Соломія Кудин, 2025

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



*та контролем за грошово-кредитною системою для забезпечення фінансової стабільності. Зазначено, що сьогодні неокейнсіанські підходи розглядають державу як ключового суб'єкта, здатного запобігати ендогенним джерелам нестабільності, зокрема тим, що пов'язані з фінансовими спекуляціями, підвищенням рівня державного боргу та неефективною політикою управління внутрішніми і зовнішніми борговими зобов'язаннями. Практичне значення дослідження полягає в окресленні сучасних орієнтирів державної економічної політики, здатної сприяти сталому розвитку в умовах геополітичних викликів і потрясінь.*

**Ключові слова:** *посткейнсіанство, економічні функції держави, економічна наука, державне регулювання, фінансова стабільність, історія економічної думки, величний неокласичний синтез.*

**Постановка проблеми.** Проблема ролі держави в економіці посідає центральне місце в макроекономічній теорії та політичній економії, оскільки саме через державне втручання формується середовище для реалізації соціально-економічної політики, забезпечення зайнятості, стабільності цін і справедливого розподілу доходів. У ХХ столітті особливе значення в цьому контексті набули кейнсіанські ідеї, згідно з якими ринковий механізм неспроможний автоматично забезпечити макроекономічну рівновагу та повну зайнятість, що зумовлює необхідність активної участі держави в економічному житті. Кейнсіанська парадигма, сформульована Дж. М. Кейнсом у 1930-х роках, задала новий вектор для економічної думки, акцентуючи увагу на ефективному попиті як ключовому факторі стабільності.

Однак із середини ХХ століття під впливом нових викликів – енергетичних криз, зростання бюджетних дефіцитів, інфляції та трансформацій глобальної фінансової системи – виникла потреба в перегляді класичного кейнсіанського підходу. Так розпочалося формування посткейнсіанської економічної школи, яка, зберігаючи методологічну спадкоємність із Кейнсом, розширила уявлення про функції держави. Відбулося зміщення акцентів з вузько фіскального регулювання на інституційні, фінансові та структурні аспекти, що зумовило формування нових підходів до державного втручання, адаптованих до умов глобальної економіки пізнього капіталізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання еволюції поглядів на роль держави в економічних теоріях посткейнсіанського періоду достатньо досліджене як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теми зробила К. В. Лопух [1], яка детально проаналізувала сучасні тенденції монетарного посткейнсіанства, звертаючи увагу на зміну функцій держави в умовах глобалізації та фінансової нестабільності. Цікаві теоретичні узагальнення щодо історичного розвитку ролі держави у різних економічних моделях наведені О. А. Трофимчуком [2], який розглядає зміну акцентів у трактуванні функцій державного втручання від класичного до посткейнсіанського підходу. У науковій праці В. М. Фещенка [3] систематизовано сучасні економічні теорії, серед яких детально розглядаються і посткейнсіанські концепції, в яких роль держави не зводиться лише до регулювання, а передбачає й активне формування умов для стабільного економічного розвитку.

З-поміж зарубіжних джерел центральною є робота J. M. Keynes [6], яка заклала теоретичну основу для подальших посткейнсіанських досліджень щодо ролі

держави як чинника стабілізації макроекономіки. Ідеї Кейнса розвинуті у працях D. Patinkin [9], який зосередив увагу на глибинному осмисленні «Загальної теорії» та J. Robinson [10], котра досліджувала проблему капіталу в посткейнсіанському дискурсі. Н. Р. Minsky [8], L. R. Wray & E. Tymoigne [11] підкреслюють роль держави у фінансовій стабільності, особливо в контексті функціонування центральних банків та державних витрат.

Незважаючи на значну кількість досліджень, відчувається нестача систематизованого матеріалу за темою дослідження, тому виникла потреба в аналізі, групуванні, систематизації інформації із використанням різних методів наукового пізнання.

**Постановка завдання.** Мета статті – систематизувати хронологію розвитку економічної думки в контексті посткейнсіанства та проаналізувати еволюцію уявлень про роль держави в економічній системі, відображених у теоріях представників цього напрямку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід від кейнсіанських ідей до посткейнсіанства відбувся на фоні еволюції макроекономічної думки та соціально-економічних викликів середини ХХ століття. Теорія ефективного попиту, запропонована J. M. Keynes у роботі «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» (1936 р.), є основоположним принципом кейнсіанської економіки. Згідно з цією теорією, загальний рівень зайнятості в економіці визначається рівнем ефективного попиту, який є сумою споживчих видатків та інвестицій. Кейнс стверджував, що в умовах економічного спаду загальний попит може бути недостатнім для забезпечення повної зайнятості, що призводить до безробіття та невикористання ресурсів [2]. J. M. Keynes аргументував, що в таких умовах необхідне державне втручання для стимулювання економіки через збільшення державних видатків, зниження податків або заходів для збільшення інвестицій. Це зумовлено тим, що приватний сектор може не мати достатніх стимулів або ресурсів для збільшення витрат у період спаду. Таким чином, J. M. Keynes підкреслював роль уряду в корегуванні економічних циклів та запобіганні глибоких рецесій [6].

Період посткейнсіанства характеризується глибокою трансформацією розуміння ролі держави в економіці, що відбувалася на тлі змін у світовому економічному ландшафті, зокрема через структурні кризи та зміну світової валютної системи у 1970-х роках. Основною особливістю посткейнсіанства є перехід від теорії попиту до більш комплексного розуміння, що передбачає мікроекономічні механізми та інституційний аналіз. У Таблиці 1 наведено основні характерні риси економічної теорії посткейнсіанського періоду

Перейдемо до більш детального огляду еволюції поглядів на роль держави в період посткейнсіанства. Необхідно зазначити, що зміна уявлень про державне регулювання у посткейнсіанській економічній думці зумовлена як внутрішньою критикою кейнсіанства, так і об'єктивними викликами 1970-х років, серед яких енергетичні, структурні та екологічні кризи, бюджетний та трансформація світової валютної системи. Ці виклики призвели до необхідності оновлення кейнсіанської парадигми [4].

Таблиця 1

**Характерні риси економічної теорії посткейнсіанського періоду**

Основні риси посткейнсіанства	Опис
Розширена роль держави	Держава виступає не лише як регулятор сукупного попиту, але й як активний учасник, що формує структурні умови економіки, забезпечує макроекономічну стабільність і контроль над інвестиціями.
Інтеграція мікроекономічних та макроекономічних елементів	Посткейнсіанство підкреслює важливість мікроекономічних механізмів у формуванні макроекономічних результатів, інтегруючи поведінкові фактори та інституційні аспекти в загальну економічну модель.
Фокус на структурній та інформаційній асиметрії	Держава має вирішальне значення у коригуванні структурних дисбалансів та подоланні інформаційних бар'єрів, які перешкоджають ефективній ринковій діяльності.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1–3].

Неокласики та монетаристи, які активно критикували кейнсіанство за ігнорування механізмів ринкового саморегулювання, проблем ціноутворення та відсоткових ставок, дали поштовх розвитку нових підходів у рамках посткейнсіанства. Вони сформуливали теорію так званого «лівого кейнсіанства», яка підкреслювала необхідність державного втручання для стимулювання ефективного попиту, перерозподілу доходів, соціальних реформ і обмеження монопольної влади, що має важливе значення для стабільного функціонування економіки [10].

Представники «лівого кейнсіанства» та неорікардіанського напрямку поглибили аналіз ефективного попиту, акцентуючи увагу, що його формування неможливе без урахування таких соціальних чинників, як структура розподілу доходів і вплив монополістичних структур.

Держава розглядалася як інституція, яка не лише коригує ринкові дисбаланси, але й формує структурні умови для зростання, тобто:

- підтримує стабільність доходів бізнесу;
- забезпечує контроль над інвестиціями;
- здійснює перерозподіл ресурсів;
- гарантує ефективне функціонування кредитно-грошової системи.

Згідно з цими підходами, ринкова система без державного втручання нездатна забезпечити належний рівень споживання серед широких верств населення. Економісти довели, що більшість споживачів не мають достатніх доходів для підтримання попиту на вироблений товар, тоді як більш заможні верстви населення схильні не до споживання, а до накопичення, що породжує ефект так званого «неспоживання» виробленої продукції і невитрачання доходів (термін J. Robinson) [10]. Зростання монополізму поглиблює цей дисбаланс, оскільки призводить до зниження реальної заробітної плати нижче рівня, що відповідає вартості граничного продукту праці. Такий стан речей не тільки знижує сукупний попит, але й унеможливує його використання як інструменту відновлення макроекономічної рівноваги.

Посилаючись на концепцію *ефективного попиту*, економісти того часу обґрунтували, що поглиблення нерівності у розподілі національного продукту є основною причиною порушення макроекономічного балансу [10]. На їх думку, вирішальна роль у регулюванні заробітної плати та подоланні нерівності відводиться державі. Зростання заробітної плати має узгоджуватися із зростанням продуктивності праці та супроводжуватися посиленням антимонопольного законодавства, реформами в сфері доходів, а також активною участю держави у стримуванні інфляційних процесів та зниженні безробіття [7]. Отже, посткейнсіанська думка трансформує функцію держави з суто стабілізаційної у перерозподільну та інституційно-структурну.

Розглядаючи розвиток посткейнсіанства в напрямку «лівого кейнсіанства», роль держави в регулюванні макроекономічної стабільності полягає в наступному:

1. *Збалансування ефективного попиту*. Кейнсіанська теорія ефективного попиту підкреслює важливість державного стимулювання економіки через державні видатки для протистояння рецесіям. Посткейнсіанці розвинули цю ідею, звертаючи увагу на необхідність перерозподілу доходів для підтримання попиту серед широких мас. Вони стверджували, що без адекватної реакції держави, економічні коливання стають глибшими і більш болісними, особливо в умовах зростання монополізації ринків, що обмежує конкуренцію і знижує рівень життя більшості населення [10].

2. *Регулювання інфляції та заробітної плати*. Згідно з посткейнсіанською теорією для запобігання дефляційним тенденціям, які можуть спричинити економічні спади, держава повинна активно втручатися у процес формування заробітної плати. Це передбачає узгодження зростання заробітної плати з продуктивністю праці, що сприяє збільшенню реальних доходів та споживчого попиту, а також запобігає перегріву економіки через занадто швидке зростання цін [7].

3. *Регулювання інвестицій та розподілу ресурсів*. Роль держави полягає не лише в контролі макроекономічних параметрів, але й у формуванні структури економіки. Посткейнсіанці вказують на важливість державного контролю за інвестиціями, що передбачає регулювання фінансових ринків та безпосередню підтримку ключових галузей, які можуть стимулювати технологічні інновації та економічне зростання.

4. *Антимонопольне законодавство*. Інший критичний аспект, на якому зосереджуються посткейнсіанці, стосується боротьби з монополізацією. Вони стверджують, що без сильних антимонопольних заходів ринкова економіка схильна до формування монополій і олігополій, що може призвести до зниження конкуренції, інновацій та погіршення розподілу доходів [5].

Важливий внесок у розвиток посткейнсіанського уявлення про державу зробив R. Clower, який зосередив увагу на макроекономічній динаміці в умовах «фундаментальної невизначеності» майбутнього [5].

Використовуючи елементи маржиналістської методології, R. Clower зазначав, що в реальній економіці практично не досягається рівновага між сукупним попитом і пропозицією через недосконалість інформації, на якій базуються економічні очікування. Його «гіпотеза подвійного рішення» (dual-decision hypothesis) передбачає, що існує розрив між уявним (theoretical) та ефективним (actual) попитом, спричинений інформаційними

бар'єрами, що призводить до викривлення цінових сигналів на ринку. У таких умовах традиційні кейнсіанські механізми, що спираються на управління доходами через попит, втрачають ефективність, а макроекономічна рівновага залежить вже не від доходів, а від ринкової динаміки цін [5]. Відтак, з позицій R. Clower, інформаційна невизначеність, яка притаманна ринковим економікам, вимагає від держави виконання нових функцій:

- використання стабілізаційних інструментів регулювання;
- формування інформаційної структури економіки, яка б дозволяла уникнути систематичних помилок у координації очікувань між домогосподарствами та виробниками.

Таким чином, держава у посткейнсіанському аналізі вже не тільки чинник корекції циклів чи інструмент фіскального стимулювання, а фундаментальний інститут, покликаний усувати як структурні, так і інформаційні асиметрії сучасного капіталістичного господарства.

У межах цього підходу підкреслюється, що одним із головних джерел макроекономічної нестабільності є проблема інвестиційного вибору в умовах невизначеності. За відсутності чітких критеріїв раціональності, портфельне інвестування (тобто вибір між ліквідними грошовими активами та реальними інвестиціями) набуває ключового значення і для приватного бізнесу, і для держави. Саме тому, ефективна макроекономічна політика згідно з посткейнсіанцями, повинна враховувати не тільки попит на інвестиції, але й психологію фінансових рішень в умовах невизначеності та ризику.

У цьому контексті особливу увагу заслуговує концепція фінансової нестабільності Н. Р. Minsky, яка розвинула кейнсіанське вчення про ненейтральність грошей. Н. Р. Minsky наголошував, що гроші як актив впливають не лише на рівень інвестицій, а й на всю структуру економіки, включаючи зайнятість, ціни та доходи [8]. У його моделі макроекономічної динаміки фінансова система внутрішньо нестабільна, і саме ця нестабільність породжує циклічні флуктуації та кризи.

За Н. Р. Minsky джерелом фінансової вразливості є структура фінансування інвестиційної діяльності. Автор виокремлює три типи інвестиційного фінансування: забезпечене (*hedge financing*), спекулятивне (*speculative financing*) і понці-фінансування (*Ponzi financing*) [8]. *Забезпечене фінансування* передбачає, що фірма здатна обслуговувати як тіло кредиту, так і проценти за рахунок доходів від поточної діяльності. *Спекулятивне фінансування* забезпечує лише виплату процентів, але не повернення основного боргу, що змушує бізнес брати нові кредити. У випадку *понці-фінансування* підприємство неспроможне виплачувати навіть проценти за кредитами, і фінансова піраміда, що формується, врешті-решт спричиняє обвал боргових зобов'язань та спад у реальному секторі.

Цей аналіз дозволив Minsky сформулювати гіпотезу фінансової нестабільності, згідно з якою будь-який період економічного зростання містить ендегенні чинники дестабілізації. У міру зростання інвестиційної активності зростає також обсяг боргового фінансування, що призводить до накопичення ризику в системі. Коли боргове навантаження перевищує можливості його обслуговування, відбувається перехід до понці-фінансування, яке підриває фінансову стабільність і спричиняє кризу [8].

Отже, у посткейнсіанській теорії зростає роль держави, яка виконує не лише функції стабілізації попиту, а й регулювання фінансового сектора, запобігання борговим дисбалансам, забезпечення контролю за інвестиційною поведінкою та стабільністю банківської системи. За підходами Н. Р. Minsky та інших представників монетарного кейнсіанства держава має бути активним інституційним актором, який не допускає трансформації приватної ініціативи у джерело системного ризику.

У межах посткейнсіанської традиції, розвиток якої продовжувався в другій половині ХХ століття, важливим напрямом стало формування теорії «монетарного кейнсіанства». Цей підхід розвинувся паралельно з дослідженням проблем макроекономічної рівноваги і поставив нові питання щодо ролі грошей у функціонуванні економіки, фінансової стабільності та природи економічних криз. Представники цього напрямку М. Kalecki, Hyman P. Minsky, P. Davidson, S. Weintraub, J. Robinson, N. Kaldor, L. Pasinetti та інші, спиралися на методологічні засади Дж. М. Кейнса, але поглиблювали аналіз грошової та фінансової сфери з урахуванням динаміки сучасної ринкової економіки.

Центральне місце у монетарному кейнсіанстві займає концепція ендогенного характеру грошової маси, що її розробляли P. Davidson та S. Weintraub. Вона виходить з припущення, що гроші не є зовнішнім фактором, контрольованим лише центральним банком, а створюються всередині банківської системи в процесі кредитування. У цьому контексті гроші розглядаються не як нейтральний посередник обміну, а як актив, що має прямий вплив на інвестиційну активність, доходи, зайнятість і рівень цін [11].

Монетарне кейнсіанство в межах посткейнсіанської школи розширює традиційну кейнсіанську доктрину, додаючи до неї вимір фінансової стабільності. Йдеться вже не лише про стимулювання сукупного попиту, а про активне державне регулювання фінансових потоків. У цьому контексті роль держави виходить далеко за межі простого антикризового інструменту. Вона стає архітектором фінансової структури національної економіки, має контролювати динаміку кредитування, обмежувати спекулятивні операції, а також формувати умови для сталого інвестиційного розвитку.

За результатами аналізу розвитку економічних теорій запропоновано хронологію, яка демонструє зміну підходів та акцентів у вивченні ролі держави в економіці протягом різних періодів. Таблиця 2 демонструє розвиток історичної думки від первісного акценту на сукупний попит у кейнсіанстві до більш складного сприйняття, яке охоплює фінансову стабілізацію та інституційні реформи у монетарному кейнсіанстві. Кожен наступний етап розвитку теорій є відповіддю на ускладнення економічних умов і викликів, з якими стикаються сучасні економіки.

Неокласичний синтез став панівним напрямком у макроекономічній політиці більшості розвинених країн протягом повоєнного періоду аж до 1970-х років. Цей період часто називають «славним повоєнним тридцятиліттям», оскільки він характеризувався винятково швидкими темпами економічного зростання, високим рівнем зайнятості та стабільністю в економічному житті країн. Значна частина успіху цього періоду зумовлена здатністю неокласичного синтезу ефективно інтегрувати мікроекономічні та макроекономічні аспекти в єдину теоретичну систему, що забезпечує комплексне керівництво для формування економічної політики [1].

Таблиця 2

## Хронологія економічних теорій посткейнсіанства

Етапи розвитку	Роки	Основні представники	Роль держави
Кейнсіанство	1930-ті	John Maynard Keynes	Регулювання економіки через стимулювання сукупного попиту для забезпечення зайнятості та стабілізації економічних циклів.
Посткейнсіанство	1950-ті – 1970-ті	Milton Friedman, Friedrich Hayek	Критика надмірного державного втручання та акцент на автоматичному регулюванні ринків через механізми вільного ринку.
	1960-ті – 1980-ті	Joan Robinson, Nicholas Kaldor	Регулювання розподілу доходів та вплив на монополістичні структури для стимулювання ефективного попиту і соціальної справедливості.
	1970-ті – сьогодні	Hyman Minsky, Paul Davidson	Розширена роль держави у структурному регулюванні та забезпеченні фінансової стабільності, акцент на макроекономічній динаміці в умовах невизначеності.
	1980-ті – сьогодні Монетарне кейнсіанство Величний неокласичний синтез (Grand Neoclassical Synthesis)	Minsky, Davidson, Weintraub	Активне регулювання фінансових потоків, контроль за кредитуванням, обмеження спекулятивних операцій для забезпечення економічної стійкості.

Джерело: систематизовано авторами на основі [4–11].

Такий синтез дозволив застосовувати гнучкі підходи до регулювання економіки, поєднуючи державне втручання там, де це було необхідно, з акцентом на ринковій саморегуляції. Такий підхід підтримував стабільність і динаміку розвитку на тлі мінливих умов світової економіки та технологічного прогресу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Вивчення поглядів на роль держави в економічних теоріях посткейнсіанського періоду свідчить про поступове ускладнення функцій державного регулювання відповідно до трансформацій соціально-економічного середовища. Якщо у класичному кейнсіанстві державі відводилася переважно стабілізаційна функція – підтримання сукупного попиту для забезпечення повної зайнятості та пом'якшення циклічних коливань, – то подальший розвиток теорії зумовив необхідність її переосмислення у відповідь на спади 1970-х років.

Посткейнсіанська думка зосередилася на проблемах структурного характеру, включаючи асиметрію в доходах, монополізацію ринків, інформаційну невизначеність і нестабільність фінансової системи. У цьому контексті держава відіграє роль не лише

антикризового механізму, але й активного інституційного агента, що формує економічне середовище, зокрема впливає на розподіл ресурсів, регулює інвестиційні процеси, забезпечує соціальну справедливість і координує очікування економічних суб'єктів.

У межах монетарного кейнсіанства роль держави зростає – від фіскального управління до активного контролю за грошово-кредитною системою. Як архітектор фінансової стабільності, вона здатна попереджати ендегенні джерела економічної нестабільності, зокрема ті, що виникають у результаті надмірної фінансової спекуляції або непродуктивного боргового фінансування. Отже, еволюція некейнсіанських підходів демонструє перехід від спрощеної моделі державного втручання до багатофункціональної концепції, яку називають величним неокласичним синтезом. У цій моделі держава виконує критично важливу роль у забезпеченні сталого економічного розвитку в умовах складної і динамічної ринкової системи.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо у дослідженні здатності посткейнсіанства адаптуватися до нової реальності, зокрема у вивченні ролі держави в умовах автоматизації, цифровізації, платформізації економіки.

### Список використаних джерел

1. Лопух К. В. Тенденції розвитку монетарного посткейнсіанства на початку XXI століття. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 56(1). С. 289–295. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/56/pdf/289-295.pdf>
2. Трофимчук О. А. Еволюція теоретичних поглядів на роль держави в економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 6. С. 13–17. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/270.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/270.pdf)
3. Феценко В. М. Сучасні економічні теорії. Київ : КНЕУ, 2012. 474 с.
4. Blaug M. *Economic theory in retrospect*. New York : Cambridge University Press, 1997. 752 p.
5. Clower R. What traditional monetary theory really wasn't. *Canadian Journal of Economics, Canadian Economics Association*. 1969. Vol. 2(2). P. 299–302.
6. Keynes J. M. *The general theory of employment, interest and money*. Ware, Hertfordshire, England : Wordsworth Editions, 2017. 576 p.
7. Lawson T. Keynesian model building and the rational expectations critique. *Cambridge Journal of Economics*. 1981. Vol. 5. P. 311–326.
8. Minsky H. P. Central banking and money market changes. *Quarterly Journal of Economics*. 1957. Vol. 71(2). P. 171–187.
9. Patinkin D. *Anticipations of the general theory and other essays on Keynes*. Chicago : University of Chicago Press, 1984. 308 p.
10. Robinson J. *The accumulation of capital*. London : Macmillan & Co Ltd, 1956. 440 p.
11. Wray L. R., Tymoigne E. Macroeconomics meets Hyman P. Minsky: The financial theory of investment. *Working Paper*. 2008. No. 543. P. 1–23. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/31631/1/585087768.pdf>

### References

1. Lopukh, K. V. (2015). Tendentsii rozvytku monetarnoho postkeinsianstva na pochatku XXI stolittia. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Trends in the development

- of monetary post-Keynesianism at the beginning of the 21st century]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 56(1), 289–295. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/56/pdf/289-295.pdf> [in Ukrainian].
2. Trofymchuk, O. A. (2014). Evoliutsiia teoretychnykh pohliadiv na rol derzhavy v ekonomitsi [Evolution of theoretical views on the role of the state in the economy]. *Naukovyi visnykh Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 8(6), 13–17. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/270.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/270.pdf) [in Ukrainian].
  3. Feshchenko, V. M. (2012). Suchasni ekonomichni teorii [Modern economic theories]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
  4. Blaug, M. (1997). *Economic theory in retrospect*. New York: Cambridge University Press [in English].
  5. Clower, R. (1969). What traditional monetary theory really wasn't. *Canadian Journal of Economics, Canadian Economics Association*, 2(2), 299–302 [in English].
  6. Keynes, J. M. (2017). *The general theory of employment, interest and money*. Ware, Hertfordshire, England: Wordsworth Editions [in English].
  7. Lawson, T. (1981). Keynesian model building and the rational expectations critique. *Cambridge Journal of Economics*, 5, 311–326 [in English].
  8. Minsky, H. P. (1957). Central banking and money market changes. *Quarterly Journal of Economics*, 71(2), 171–187 [in English].
  9. Patinkin, D. (1984). *Anticipations of the general theory and other essays on Keynes*. Chicago: University of Chicago Press [in English].
  10. Robinson, J. (1956). *The accumulation of capital*. London: Macmillan & Co Ltd. [in English].
  11. Wray, L. R., & Tymoigne E. (2008). Macroeconomics meets Hyman P. Minsky: The financial theory of investment. *Working Paper*, 543, 1–23. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/31631/1/585087768.pdf> [in English].

## THE EVOLUTION OF VIEWS ON THE ROLE OF THE STATE IN ECONOMIC THEORIES OF THE POST-KEYNESIAN PERIOD

**Rostyslav Mykhailyshyn<sup>1</sup>, Solomiya Kudyn<sup>2</sup>**

*Ivan Franko National University of Lviv,  
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

<sup>1</sup>*e-mail: rostyslav.mykhailyshyn@lnu.edu.ua ORCID: 0000-0002-7573-0345*

<sup>2</sup>*e-mail: Solomiya.Kudyn@lnu.edu.ua ORCID: 0000-0002-0411-4000*

**Abstract.** The article is devoted to analyzing researchers' views on the role of the state in the economic theories of the post-Keynesian period, considered in the context of changes in the socio-economic environment. The purpose of this article is to systematize the chronology of the development of economic thought within the context of post-Keynesianism and to analyze the evolution of views on the role of the state in the economic system, as reflected in the theories of representatives of this school. The research employs general scientific methods of cognition, including synthesis, analysis, induction, deduction, comparison, and the historical-logical method. The results of the study show that the role of the state in post-Keynesian economic theories has undergone significant transformation in response to the challenges faced by global economies after World War II, particularly during the downturns of the 1970s. It is concluded that classical

Keynesianism was dominated by an approach in which the state primarily fulfilled a stabilizing function aimed at maintaining aggregate demand to achieve full employment and mitigate cyclical fluctuations. However, subsequent economic challenges and the emergence of new economic functions of the state necessitated a reassessment of this approach. It has been revealed that post-Keynesian thought increasingly focuses on the structural problems of the economy, such as the uneven distribution of income among households, the growing role of large corporations in national and global economies, information asymmetry, and financial instability. It is established that, in this context, the state is no longer limited to the function of responding to economic downturns, but emerges as an active institutional agent capable of shaping the macroeconomic environment through the regulation of investment processes, the reduction of social inequality, and the coordination of economic agents' expectations. Within the framework of monetary Keynesianism, emphasis is placed on expanding the functions of the state, including fiscal management and control over the monetary and credit system to ensure financial stability. It is noted that contemporary neo-Keynesian approaches view the state as a key actor capable of preventing endogenous sources of instability, particularly those related to financial speculation, rising public debt levels, and ineffective policies in managing internal and external debt obligations. The practical significance of the study lies in outlining modern benchmarks for public economic policy capable of promoting sustainable development in the face of geopolitical challenges and shocks.

**Keywords:** post-Keynesianism, economic functions of the state, economic science, public regulation, financial stability, history of economic thought, grand neoclassical synthesis.

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## МОДЕРАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ ІНФЛЯЦІЇ В ЕКОНОМЕТРИЧНІЙ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПЛАТІЖНИХ РОЗРАХУНКІВ ТА СПОЖИВЧИХ ВИДАТКІВ В УКРАЇНІ

Ірина Грабинська<sup>1</sup>, Василь Буняк<sup>2</sup>, Яніна Молоко<sup>3</sup>

Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup> e-mail: [iryua.hrabynska@lnu.edu.ua](mailto:iryua.hrabynska@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0001-7390-5626

<sup>2</sup> e-mail: [vasyl.bunyak@lnu.edu.ua](mailto:vasyl.bunyak@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-3870-5044

<sup>3</sup> [YANINA.MOLOKO@lnu.edu.ua](mailto:YANINA.MOLOKO@lnu.edu.ua)

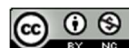
*У статті досліджено вплив цифровізації платіжних розрахунків на споживчі видатки домогосподарств в Україні за період 2018–2024 років. На основі поведінкової економіки та економетричного моделювання доведено, що перехід до безготівкових платежів стимулює споживання через нівелювання «болю оплати» та ефект психологічного роз'єднання трансакції й витрат. Ключовим науковим результатом є ідентифікація модераційної ролі індексу споживчих цін (ІСЦ). Встановлено, що за умов високої інфляції чутливість споживання до цифрових інструментів зростає, оскільки вони забезпечують швидкість обігу грошей та операційну адаптивність споживачів. Результати підтверджують, що цифровізація платежів виступає дієвим механізмом підтримки сукупного попиту та стабілізації споживчої поведінки в умовах нестабільного цінового середовища.*

**Ключові слова:** цифровізація, споживчі видатки, безготівкові операції, індекс споживчих цін, модераційний ефект, умовна еластичність споживчих видатків за рівнем цифровізації, модераційний ефект інфляції, поведінкова економіка, економетричне прогнозування.

Цифровізація платіжних систем спричиняє фундаментальну трансформацію архітектури економічних взаємодій, за якої платіжні інструменти еволюціонують із нейтральних технічних медіаторів у дієві чинники детермінації поведінки домогосподарств та параметрів сукупного попиту. Зміна способів розрахунку зумовлює модифікацію когнітивного сприйняття видатків та механізмів контролю над споживанням, що безпосередньо позначається на обсягах кінцевого споживання – критичного компонента макроекономічної динаміки.

Теоретичний базис поведінкової економіки вказує на те, що форма платежу детермінує психологічні алгоритми прийняття рішень: зокрема, нівелювання «болю оплати» (*pain of paying*), прояв ефекту психологічного роз'єднання (*decoupling*) між моментом трансакції та відчуттям реальних витрат, а також послаблення механізмів самообмеження стимулюють вищу схильність до споживання порівняно з традиційними готівковими розрахунками. У макроекономічній ретроспективі ці

© Ірина Грабинська, Василь Буняк, Яніна Молоко, 2025



мікрорівневі зсуви транслюються у волатильність сукупного попиту, зміну швидкості обігу грошей та загальну інтенсифікацію економічної активності.

Водночас екстерналії цифровізації не є інваріантними та значною мірою опосередковуються станом макроекономічного середовища, передусім ціновою динамікою. Індекс споживчих цін (ІСЦ), як релевантний індикатор цінового середовища, формує рамкові умови купівельної спроможності, структуру видатків та інфляційні очікування, що здатні модифікувати силу кореляції між інтенсивністю цифрових платежів та споживчими видатками. В економетричному вимірі це актуалізує гіпотезу про модераційну (умовну) природу впливу, за якої ефект одного чинника проявляється диференційовано залежно від значень іншого.

Для економіки України ця проблематика набуває особливої гостроти у зв'язку зі стрімкою експансією цифрових платіжних практик протягом 2018-2024 років, що стали запорукою безперервності розрахунків у період інституційних шоків. На тлі цих процесів зростає науковий запит на ґрунтовну верифікацію макроекономічних ефектів цифровізації – зокрема її здатності підтримувати споживчу активність у складних умовах та взаємодіяти з інструментами стабілізаційної політики. Відтак, пріоритетним науково-практичним завданням постає кількісне оцінювання взаємозв'язку між інтенсивністю цифрових розрахунків і динамікою споживчих видатків через призму модераційного впливу ІСЦ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній фаховій економічній літературі дослідження цифровізації платіжних розрахунків розвиваються у двох взаємодоповнювальних напрямках: макроекономічному, який фокусується на агрегованих ефектах безготівковості для економічного зростання, ділової активності та ефективності економічної політики, і мікроекономічному, що пояснює поведінкові трансформації споживчих рішень унаслідок зміни форми платежів. Поєднання цих підходів дозволяє розглядати цифрові платежі як канал, що одночасно знижує транзакційні бар'єри та модифікує когнітивні патерни прийняття рішень споживачів, формуючи макроефекти через сукупний попит.

У межах макроекономічної традиції цифровізацію платіжної системи зазвичай розглядають як фактор, що підтримує економічну активність через підвищення ефективності розрахунків, прискорення обігу грошей і зниження транзакційних витрат. Дослідження для країн ЄС демонструють зв'язок між розвитком безготівкових платежів і економічним зростанням, інтерпретуючи платіжні інновації як елемент інституційного та технологічного оновлення економіки [1]. Подібні висновки підтверджуються для країн G7, де підкреслюється роль безготівкових платежів у динаміці зростання та швидкості обігу грошей [2], а також для окремих країн ОЕСР, де наголошується на структурних особливостях впливу різних платіжних інструментів на реальний сектор [3].

Окремий напрям наукових досліджень розглядає цифрові платежі як чинник підвищення ефективності монетарної політики та прозорості грошового обігу. Зокрема, поширення електронних платежів пов'язують зі зменшенням ролі готівки, потенційним скороченням тіньового сектору та розширенням інформаційної бази для монетарного регулювання [4]. Крім того, цифрові фінанси можуть одночасно підтримувати фінансову інклюзію та стабільність, створюючи передумови для більш стійкого функціонування фінансового сектору [5]. Офіційні звіти та статистика НБУ щодо операцій із платіжними картками та динаміки безготівкових розрахунків засвідчують високу інтенсивність цифрової трансформації платіжного ринку [6,7,8, 9.10].

Представники поведінкового напрямку сформували теоретичне підґрунтя для пояснення, чому перехід до безготівкових і цифрових платіжних інструментів може змінювати обсяги споживання. Класичні дослідження з теорії ментального обліку, започатковані Р. Тайлер (2008), показують, що сприйняття витрат залежить від структури «ментальних рахунків» і способу здійснення транзакції, що впливає на рішення щодо споживання та заощадження [11, 12, 13]. На цій основі розвинено концепцію «болу оплати»: готівка підсилює відчуття втрати ресурсів, тоді як карткові та цифрові платежі послаблюють психологічний бар'єр, стимулюючи видатки. Емпіричні дослідження в середовищі безготівкових платежів підтверджують, що відмова від готівки часто супроводжується збільшенням обсягів споживання через механізм «роз'єднання» моменту купівлі та моменту оплати [13, 14]

Інтеграція цих висновків у макроекономічну теорію споживання дозволяє поглибити інтерпретацію агрегованих ефектів. У межах гіпотези життєвого циклу [15, 16] та теорії постійного доходу [17] рішення домогосподарств щодо споживання визначаються міжчасовою оптимізацією та очікуваним довгостроковим доходом. Водночас поведінкові механізми – ментальний облік і чутливість до форми оплати – можуть спричиняти відхилення від повної міжчасової раціональності, посилюючи реакцію поточного споживання на зміну доступності ліквідних ресурсів. У моделях із фінансовими обмеженнями та неповною інформацією спосіб здійснення платежу впливає на суб'єктивне сприйняття ліквідності й доступності доходу, змінюючи еластичність споживання щодо поточних грошових потоків [18].

Більшість досліджень фокусуються на середньому ефекті цифрових платежів, тоді як у реальній економіці його вплив значною мірою залежить від контексту, зокрема від цінового середовища. Зміни ІСЦ відображають інфляційний тиск та трансформацію купівельної спроможності, що впливає на бюджетні обмеження домогосподарств і їхні споживчі рішення. Це породжує методологічно важливе питання: чи є зв'язок між цифровізацією платежів та споживчими видатками умовним, тобто таким, що змінюється залежно від рівня ІСЦ. У прикладних дослідженнях логіка «умовності» ефектів формалізується через модераційний підхід, де взаємодія чинників описується членом взаємодії (*interaction term*) у регресійній моделі. Статистично це фіксується через значущість коефіцієнта при  $X \cdot Z$  [19].

Попри наявність ґрунтового теоретичного й емпіричного доробку щодо впливу цифровізації платежів на споживання та макроекономічну динаміку, у науковій літературі недостатньо з'ясовано, чи є цей зв'язок інваріантним до змін цінового середовища. Зокрема, на прикладі України залишається відкритим питання, чи модифікується сила впливу інтенсивності цифрових платежів на споживчі видатки залежно від динаміки індексу споживчих цін (ІСЦ). У вітчизняних дослідженнях також обмежено представлено формалізований аналіз такої контекстної умовності на основі модераційного підходу в межах регресійної моделі, зокрема через включення членів взаємодії.

Заповнення цієї прогалини дозволяє точніше інтерпретувати макроекономічні ефекти цифровізації платежів та підвищити практичну релевантність висновків для економічної політики в умовах нестабільності цінового середовища.

**Мета статті та робочі гіпотези.** Виходячи з окресленої прогалини в науковій літературі, дослідження спрямоване на з'ясування того, чи є зв'язок між інтенсивністю цифрових платежів і споживчими видатками домогосподарств сталим, чи його сила та напрям змінюються залежно від цінового середовища. Така постановка проблеми відповідає прикладній логіці модераційного підходу, який використовується для

ідентифікації умов, за яких вплив однієї змінної на іншу набуває контекстного (умовного) характеру.

Мета статті – оцінити модераторну роль індексу споживчих цін у взаємозв'язку між інтенсивністю цифрових платежів і споживчими видатками домогосподарств в Україні.

Для досягнення мети сформульовано дві робочі гіпотези. Перша гіпотеза (*H1*) відображає базовий макроекономічний ефект цифровізації: вища інтенсивність цифрових платежів асоціюється з вищими споживчими видатками домогосподарств в Україні.

Друга гіпотеза (*H2*) стосується контекстної умовності цього ефекту: індекс споживчих цін модерує зв'язок між інтенсивністю цифрових платежів і споживчими видатками домогосподарств, тобто сила або напрям цього зв'язку змінюються залежно від рівня ІСЦ. У межах модераторної логіки це означає, що вплив цифровізації на споживання є не універсальним, а залежить від цінового середовища.

Зазначені гіпотези визначають подальшу логіку дослідження і слугують основою для вибору емпіричної стратегії: у наступному розділі подано опис даних та змінних, а також специфікацію регресійної моделі, яка дозволяє кількісно оцінити взаємозв'язок цифровізації платежів і споживчих видатків та перевірити його умовність щодо індексу споживчих цін.

**Опис даних.** Емпіричну основу дослідження становлять квартальні дані Державної служби статистики України та Національного банку України за період 2018Q1-2025Q3. З метою забезпечення порівнюваності та стійкості оцінок, часовий ряд скориговано шляхом вилучення періоду 2022Q1-2023Q1, що відповідає фазі різкого структурного зламу макроекономічної динаміки та супроводжувався аномальними коливаннями показників і обмеженнями повноти/зіставності платіжної статистики. Після корекції вибірка містить 26 квартальних спостережень, що дозволяє одночасно врахувати довоєнні тренди та адаптаційні процеси наступних періодів.

Залежною змінною є споживчі видатки домогосподарств (*CONS*). У базових специфікаціях використовується їх логарифмована форма (*lnCONS*), що забезпечує зіставність масштабів та дозволяє інтерпретувати коефіцієнти як еластичності.

Ключовий показник цифровізації платіжних розрахунків операціоналізовано як інтенсивність цифрових платежів, тобто відношення обсягу безготівкових операцій до номінального ВВП (*EPAY/GDP*). Така нормалізація відображає проникнення цифрових платежів у масштаб економіки, зменшуючи вплив “масштабного” зростання номінальних агрегатів.

Цінове середовище відображається індексом споживчих цін ІСЦ (*CPI*), який використовується як контекстна змінна для перевірки умовності зв'язку між цифровізацією платежів і споживчими видатками. Для врахування сезонних коливань споживання вводиться фіктивна змінна *Dummy\_Q1*, що набуває значення 1 для перших кварталів і 0 – для інших періодів.

Описова статистика (див. табл. 1) демонструє наявність висхідних трендів у макроагрегатах і помірну варіативність *CPI*.

Таблиця 2 відображає високу узгодженість динаміки базових макроагрегатів (*CONS*, *GDP*, *EPAY*), що мотивує використання нормалізованого показника інтенсивності цифрових платежів та логарифмічних специфікацій. У таблиці 3 подано результати кореляційного аналізу змінних у логарифмічній формі, безпосередньо використаному у базовій моделі (*lnCONS*, *lnINTENSITY*, *lnCPI*), задля забезпечення зв'язку описової статистики із подальшим економетричним оцінюванням.

Таблиця 1.

## Описова статистика змінних дослідження (2018Q1-2025Q3 рр. без 2022Q1–2023Q1)

Абревіа-тура	Показник (од. вим.)	Середнє	Медіана	Мін.	Макс.	Станд. відх.	Асиметрія	Ексцес
CONS	Споживчі видатки домогосподарств (млрд грн)	916,19	880,07	527,50	1473,97	255,38	0,49	-0,62
GDP	Номінальний ВВП (млрд грн)	1403,13	1246,44	706,14	2427,96	499,97	0,42	-1,07
EPAY	Безготівкові операції картками (млрд грн)	721,56	699,00	272,60	1195,80	298,86	0,09	-1,43
CPI	Індекс споживчих цін (%)	108,51	108,97	102,07	115,33	3,97	-0,03	-0,92
Intensity = EPAY/GDP	Відношення обсягу безготівкових операцій до ВВП	0,505		0,332	0,651	0,080		

Джерело: розраховано авторами на основі [6, 7, 8, 9, 10, 20]

Таблиця 2

## Матриця парних кореляцій змінних

Змінна	CONS	GDP	EPAY	CPI
CONS	1,000			
GDP	0,970	1,000		
EPAY	0,969	0,959	1,000	
CPI	0,247	0,255	0,185	1,000

Джерело: розраховано авторами на основі [6, 7, 8, 9, 10, 20]

Таблиця 3

## Матриця парних кореляцій змінних у логарифмічній формі та з індикатором інтенсивності цифрових платежів (N = 26)

Змінна	lnCONS	lnINTENSITY	lnCPI
lnCONS	1,000	0,551	0,179
lnINTENSITY	0,551	1,000	-0,208
lnCPI	0,179	-0,208	1,000

У прикладній економетриці модерація означає ситуацію, коли сила або напрям зв'язку між пояснювальною змінною  $X$  і залежною змінною  $Y$  змінюється залежно від третьої змінної  $Z$ . Статистично це формалізується через включення до моделі члена взаємодії  $X \times Z$ , а наявність модерації підтверджується значущістю коефіцієнта при цьому члені.

Для забезпечення лінійності параметрів та врахування потенційної експоненційної динаміки, модель специфіковано у логарифмічній формі (double-log model). Це дозволяє інтерпретувати отримані оцінки як коефіцієнти еластичності. Базове рівняння має вигляд:

$$\ln CONSt = \beta_0 + \beta_1 \widetilde{\ln Intensity}_t + \beta_2 \widetilde{\ln CPI}_t + \beta_3 (\widetilde{\ln Intensity}_t \times \widetilde{\ln CPI}_t) + \beta_4 Dummy\_Q1 + \epsilon_t \quad (1)$$

де  $Intensity_t = \ln(EPAY_t / GDP_t)$

$\tilde{X}$  позначає центровані значення відповідних логарифмів. Використання центрованих предикторів мінімізує ефект структурної мультиколінеарності, спричиненої включенням члена взаємодії, та забезпечує пряму інтерпретацію  $\beta_1$  як еластичності споживання за цифровізацією при середньому значенні цінового індексу. Коефіцієнт  $\beta_3$  ідентифікує модераційний ефект, визначаючи чутливість еластичності споживання до коливань ІСЦ. Відповідно до (2), сумарна умовна еластичність розраховується як:

$$\eta = \frac{\partial \ln \text{CONS}}{\partial \ln \text{Intensity}} = \beta_1 + \beta_3 \widetilde{\ln \text{CPI}} \quad (2)$$

Включення члена взаємодії змінює роль параметрів  $\beta_1$  та  $\beta_2$ , перетворюючи їх на умовні ефекти. Для забезпечення економічної змістовності цих оцінок і мінімізації ризику структурної мультиколінеарності між предикторами та їх добутком, здійснено процедуру центрування змінних  $\ln \text{Intensity}$  та  $\ln \text{CPI}$  відносно їхніх математичних сподівань у вибірці. Це дозволяє інтерпретувати  $\beta_1$  як еластичність споживання за цифровізацією при середньому рівні цін, при цьому оцінка параметра модерації  $\beta_3$  залишається інваріантною до даного перетворення.

Для підтвердження надійності отриманих результатів та перевірки гіпотез  $H1$  і  $H2$  було проведено серію тестів на стійкість (*robustness checks*). Це необхідно з огляду на обмежений обсяг вибірки ( $N=26$ ) та використання відносних показників (*ratio-indicators*), які в макроекономічних розрахунках можуть бути чутливими до методів нормалізації даних. У межах перевірки оцінено кілька альтернативних специфікацій моделі. По-перше, апробовано модель у рівнях показників (стовпець 5 у таблиці 4), що дозволило підтвердити стабільність виявлених ефектів незалежно від функціональної форми рівняння. Це доводить, що позитивний вплив цифровізації на споживання не є наслідком виключно логарифмічного перетворення даних. По-друге, для усунення ризику «математичного зчеплення» (*mathematical coupling*), властивого відносним величинам, протестовано модель, де компоненти – показник цифровізації ( $\ln \text{EPAY}$ ) та ВВП ( $\ln \text{GDP}$ ) вводяться як окремі регресори (стовпець 5 у таблиці 4). Результати свідчать, що модераційний ефект залишається статистично значущим (1,775\*\*\*), а отже, він не є технічним артефактом розрахунку частки  $\text{EPAY}/\text{GDP}$ . По-третє, враховуючи виражені висхідні тренди в українській економіці, додано контроль детермінованого часового тренду (стовпець 6 у таблиці 4). Такий підхід дозволив нівелювати ризик «хибної регресії», зумовленої простою синхронністю динамічних рядів, та підтвердив значущість цінової модерації (6,687\*\*\*). Узгодженість результатів у всіх специфікаціях (стовпці 1–6 у таблиці 4) свідчить про те, що виявлена модераційна роль цінового середовища є стійкою економічною закономірністю, а не результатом специфічної статистичної обробки даних.

Узагальнені результати оцінювання підтверджують гіпотезу  $H1$  щодо стимулюючого впливу цифровізації на споживання: базовий ефект платіжних інновацій залишається додатним і значущим у всіх специфікаціях. Ключовим результатом є підтвердження гіпотези  $H2$  про модераційну роль цінового середовища. Хоча у спрощеній специфікації (3) ефект взаємодії є статистично слабким, перехід до більш точних моделей (5) та (6) (див. табл.4) демонструє стійку значущість ( $p < 0,01$ ) та додатний знак члена взаємодії. Зокрема, модель (6) свідчить, що після контролю часового тренду модераційний вплив ІСЦ стає чітко вираженим.

Стійкість результатів у специфікації «без частки» (модель 5 у таблиці 4) доводить, що виявлена закономірність не є наслідком «математичного зчеплення» чи особливостей нормалізації показника інтенсивності. Отже, отримані дані дають підстави стверджувати: зростання індексу споживчих цін посилює чутливість споживчих витрат до цифровізації розрахунків, що підтверджує поведінкову природу ефекту роз'єднання.

Таблиця 4

Результати оцінювання модераційного ефекту середовища споживчих цін у взаємозв'язку між цифровізацією платіжних розрахунків та споживчими видатками домогосподарств в Україні у 2018 Q1- 2025 Q3 рр. без 2022Q1–2023Q1

Змінна	(1) Базова «спадкова»	(3) Модерація	(5) Без частки	(6) + тренд t
Константа	1,099 (1,707)	6,833*** (0,048)	55,826*** (14,837)	6,265*** (0,039)
$\ln EPAY$	0,248*** (0,063)		-8,150*** (2,244)	
$\ln GDP$	0,466*** (0,086)		0,538*** (0,099)	
$\ln CPI$	0,152 (0,380)		-11,530*** (3,171)	
$\ln INTENSITY$		0,992*** (0,257)		-0,335*** (0,098)
$\ln INTENSITY \times \ln CPI$		11,898 (9,117)		6,687*** (2,431)
$\ln EPAY \times \ln CPI$			1,775*** (0,473)	
$Dummy\_Q1$	0,054** (0,021)	-0,150 (0,099)	0,071*** (0,020)	0,023 (0,029)
t (тренд)				0,039*** (0,002)
N	26	26	26	26
R <sup>2</sup>	0,971	0,517	0,979	0,956
Adj. R <sup>2</sup>	0,966	0,425	0,973	0,945
SER	0,052	0,211	0,045	0,065

Примітки: У дужках наведено HAC (Heteroskedasticity and Autocorrelation Consistent)-стандартні похибки (Newey–West, lag=1), стійкі до автокореляції та гетероскедастичності. Символи \*, \*\*, \*\*\* позначають статистичну значущість на рівнях 10%, 5% та 1% відповідно. Специфікації: (1) – базова регресія в рівнях логарифмів; (3) – модель із модерацією на основі центрованих логарифмів  $\ln Intensity$  та  $\ln CPI$ ; (5) – тест на стійкість «без частки» (роздільне введення компонентів ratio-змінної); (6) – модераційна модель із включенням детермінованого часового тренду (t).

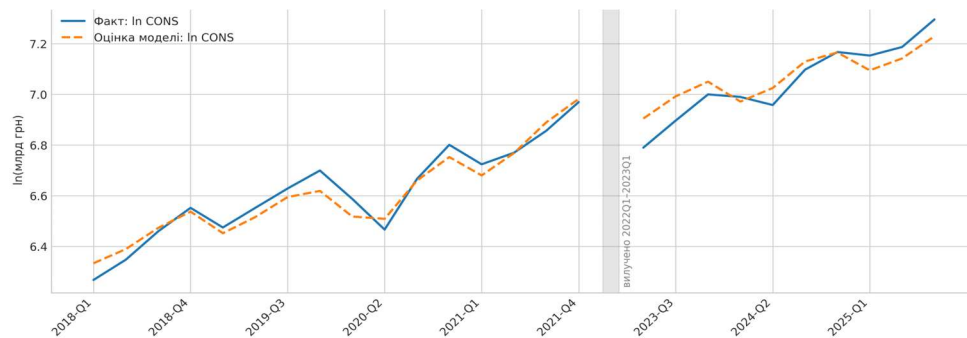
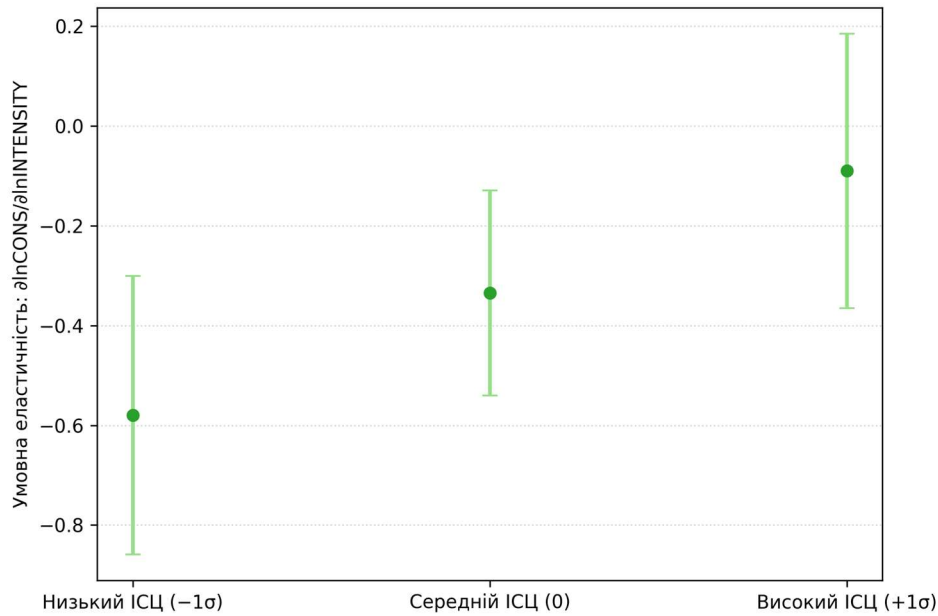


Рис. 1. Порівняння фактичних та оцінених значень  $\ln CONS$  упродовж 2018Q1–2025Q3, без 2022Q1–2023Q1. (модель 6, R<sup>2</sup> = 0,956).

Візуалізація фактичних та розрахункових значень  $\lnCONS$  (див. рис. 1) підтверджує високу апроксимуючу здатність обраної специфікації. Модель (6) (див табл.4) точно відтворює середньострокову траєкторію споживчих видатків, демонструючи незначні залишки (*residuals*), що є припустимим для макроекономічних часових рядів. Тісна конвергенція фактичного та модельного рядів свідчить про те, що включення модерацийного ефекту ( $\ln Intensity \times \ln CPI$ ) та контроль детермінованого тренду дозволяють адекватно ідентифікувати ключові драйвери споживання в умовах волатильного цінового середовища.



**Рис. 2.** Графік простих нахилів залежності логарифму споживчих видатків ( $\lnCONS$ ) від інтенсивності цифровізації за різних рівнів інфляційного тиску (низького, середнього та високого рівнів  $\lnCPI$ ).

Візуалізація моделі за допомогою графіка простих нахилів (*simple slopes plot*) (рис. 2) демонструє, що еластичність споживання за цифровізацією зростає зі збільшенням ІЦЦ. Найменший нахил прямої спостерігається за низьких значень модератора, тоді як при високих рівнях інфляції лінія стає стрімкішою. Це підтверджує гіпотезу H2 про те, що за високих значень ІЦЦ цифровізація платіжних розрахунків стає вагомим чинником підтримки споживчої активності. Виявлену закономірність можна пояснити на основі низки економічних та поведінкових детермінант, а саме:

- мінімізація транзакційних витрат в умовах інфляції. Під час високої інфляції зростає стимул до швидкої реалізації купівельної спроможності (ефект „втечі від грошей“). Цифрові платежі забезпечують високу швидкість обігу грошей, дозволяючи домогосподарствам миттєво конвертувати ліквідність у товари, уникаючи знецінення коштів;

- операційна адаптивність та гнучкість. В умовах цінової нестабільності час на прийняття рішення стає критичним ресурсом. Безготівкові канали розрахунків усувають фізичні бар'єри для транзакцій, що дозволяє споживачам ефективніше адаптуватися до динамічної зміни цін у режимі реального часу;

- посилення ефекту роз'єднання. Згідно з теорією поведінкових фінансів, цифрові розрахунки знижують „біль оплати“. У періоди зростання цін цей ефект стає стратегічно важливим: він послаблює психологічні бар'єри до витрат, роблячи процес споживання менш чутливим до зростаючих номінальних цін.

Отже, за умов інфляційного тиску цифрові платежі трансформуються з технічного каналу розрахунків у дієвий механізм стабілізації та адаптації споживчої поведінки.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволило формалізувати та емпірично підтвердити характер взаємозв'язку між цифровізацією платіжного обігу та споживчими видатками в Україні за період 2018Q1-2025Q3 (за винятком періоду структурного зламу 2022Q1–2023Q1). Застосування сучасного економетричного інструментарію дозволило дійти таких висновків:

1. Доведено стійкий стимулюючий вплив цифровізації на агрегований попит. Результати моделювання підтвердили гіпотезу H1: розширення використання безготівкових інструментів виступає значущим драйвером споживчих видатків. Стійкість цього ефекту верифікована через серію робастних перевірок, включаючи контроль часових трендів та усунення ефектів нормалізації даних (стовпці 5–6 табл. 4). Це дозволяє стверджувати, що цифровізація є самостійним макроекономічним чинником, а не просто статистичним артефактом зростання доходів.

2. Ідентифіковано модераційну роль цінового середовища. Емпірично підтверджено гіпотезу H2 про те, що індекс споживчих цін (ІСЦ) виступає значущим модератором, який посилює чутливість споживання до платіжних інновацій. Аналіз «умовної еластичності» та графіки простих нахилів продемонстрували, що стимулюючий потенціал цифровізації досягає максимуму саме в умовах високого цінового тиску.

3. Обґрунтовано адаптаційну природу модераційного ефекту. Виявлено, що посилення зв'язку за високої інфляції зумовлене поєднанням операційних переваг (швидкість обігу грошей) та поведінкових ефектів. Цифрові платежі знижують психологічний «біль оплати», що дозволяє домогосподарствам гнучкіше адаптувати споживчу поведінку до зростання цін, нівелюючи частину трансакційних бар'єрів.

Отримані результати вказують на необхідність врахування рівня цифровізації при прогнозуванні соціально-економічних процесів, формуванні монетарної та фіскальної політики. В умовах макроекономічної турбулентності розвиток цифрової інфраструктури стає не лише технічним завданням, а стратегічним інструментом підтримки економічної активності та забезпечення прозорості грошових потоків.

Для поглиблення наукової дискусії перспективним є перехід від статичного аналізу рівнів ІСЦ до дослідження впливу інфляційної волатильності та очікувань. Особливої уваги потребує вивчення ефектів динамічної модерації, що дозволить оцінити стабілізаційну роль цифрових платежів у різних фазах бізнес-циклу та за умов екстремальних шоків пропозиції.

1. Tee, H.-H., Ong, H.-B. Cashless payment and economic growth. *Financial Innovation*, 2016, vol. 2, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-016-0023-z>
2. Noman, M. та ін. Impact of cashless bank payments on economic growth: Evidence from G7 countries. *Advances in Decision Sciences*, 2023, vol. 27, no. 1, pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.47654/v27y2023i1p1-22>
3. Wong, T.-L., Lau, W.-Y., Yip, T.-M. Cashless payments and economic growth: Evidence from selected OECD countries. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2020, vol. 9, pp. 189–213. DOI: <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2020-0028>

4. Durgun, Ö., Timur, M. C. The effects of electronic payments on monetary policies and central banks. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 195, pp. 680–685. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.271>.
5. Ozili, P. K. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 2018, vol. 18, no. 4, pp. 329–340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.12.003>.
6. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2021 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik>.
7. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2022 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik>.
8. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2023 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2023-rik>.
9. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik>.
10. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>.
11. Thaler, R. H. Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 2008, 27(1), 15–25. DOI: <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0330>.
12. Thaler, R. H. Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1999, 12, 183–206.
13. Prelec, D., Loewenstein, G. The Red and the Black: Mental Accounting of Savings and Debt. *Marketing Science*, 1998, vol. 17, no. 1, pp. 4–28. DOI: <https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.4>.
14. Brown, M., Nacht, Y., Nellen, T., Stix, H. Cashless payments and consumer spending. *Swiss National Bank Working Papers*, 2023–06. URL: <https://ideas.repec.org/p/snb/snbwpa/2023-06.html>.
15. Modigliani, F., Brumberg, R. H. Utility analysis and the consumption function. In: *Post-Keynesian Economics*. New Brunswick: Rutgers University Press, 1954, pp. 388–436.
16. Modigliani, F. The life cycle hypothesis of savings, the demand for wealth and the supply of capital. *Social Research*, 1966, 33, 160–217.
17. Friedman, M. A Theory of the Consumption Function. Princeton: Princeton University Press, 1957, pp. 20–37. DOI: <https://doi.org/10.1515/9780691188485-005>.
18. Oyelami, L. O., Adebisi, S. O., Adekunle, B. S. Electronic payment adoption and consumers' spending growth: empirical evidence from Nigeria. *Future Business Journal*, 2020, vol. 6, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00022-z>.
19. Gujarati, N. D., Porter, C. D., Gunasaker, S. Basic Econometrics. 5th ed. New Delhi: McGraw Hill Education (India) Private Limited, 2016.
20. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>.

#### References

1. Tee, H.-H., & Ong, H.-B. (2016). Cashless payment and economic growth. *Financial Innovation*, 2(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-016-0023-z>
2. Noman, M., et al. (2023). Impact of cashless bank payments on economic growth: Evidence from G7 countries. *Advances in Decision Sciences*, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.47654/v27y2023i1p1-22>
3. Wong, T.-L., Lau, W.-Y., & Yip, T.-M. (2020). Cashless payments and economic growth: Evidence from selected OECD countries. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 9, 189–213. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2020-0028>
4. Durgun, Ö., & Timur, M. C. (2015). The effects of electronic payments on monetary policies and central banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 680–685. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.271>
5. Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329–340. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.12.003>

6. National Bank of Ukraine. (2021). *Annual report 2021*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik>
7. National Bank of Ukraine. (2022). *Annual report 2022*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik>
8. National Bank of Ukraine. (2023). *Annual report 2023*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2023-rik>
9. National Bank of Ukraine. (2024). *Annual report 2024*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik>
10. National Bank of Ukraine. (2024). Cashless payments in 2024 significantly prevailed among card transactions. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>
11. Thaler, R. H. (2008). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 27(1), 15–25. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0330>
12. Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, 183–206.
13. Prelec, D., & Loewenstein, G. (1998). The red and the black: Mental accounting of savings and debt. *Marketing Science*, 17(1), 4–28. <https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.4>
14. Brown, M., Nacht, Y., Nellen, T., & Stix, H. (2023). *Cashless payments and consumer spending* (SNB Working Papers 2023–06). Swiss National Bank. <https://ideas.repec.org/p/snb/snbwpa/2023-06.html>
15. Modigliani, F., & Brumberg, R. H. (1954). Utility analysis and the consumption function: An interpretation of cross-section data. In K. K. Kurihara (Ed.), *Post-Keynesian Economics* (pp. 388–436). Rutgers University Press.
16. Modigliani, F. (1966). The life cycle hypothesis of savings, the demand for wealth and the supply of capital. *Social Research*, 33, 160–217.
17. Friedman, M. (1957). *A theory of the consumption function* (pp. 20–37). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691188485-005>
18. Oyelami, L. O., Adebisi, S. O., & Adekunle, B. S. (2020). Electronic payment adoption and consumers' spending growth: Empirical evidence from Nigeria. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00022-z>
19. Gujarati, N. D., Porter, C. D., & Gunasaker, S. (2016). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
20. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). <https://stat.gov.ua/>

**THE MODERATION EFFECT OF INFLATION IN THE INTERACTION  
ECONOMETRIC MODEL OF PAYMENT DIGITALIZATION AND CONSUMER  
EXPENDITURES IN UKRAINE**

**Iryna Hrabynska<sup>1</sup>, Vasyl Bunyak<sup>2</sup>, Yanina Moloko<sup>3</sup>**

*Ivan Franko National University of Lviv  
Prospekt Svobody, 18, Lviv, Ukraine, 79008*

<sup>1</sup> e-mail: [iryna.hrabynska@lnu.edu.ua](mailto:iryna.hrabynska@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0001-7390-5626

<sup>2</sup> e-mail: [vasyl.bunyak@lnu.edu.ua](mailto:vasyl.bunyak@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-3870-5044

<sup>3</sup> [YANINA.MOLOKO@lnu.edu.ua](mailto:YANINA.MOLOKO@lnu.edu.ua)

**Abstract.** The article aims to investigate the fundamental transformation of household consumption patterns under the influence of payment digitalization in Ukraine, specifically identifying the moderating role of the price environment (inflation) in this relationship.

**Methodology.** The study is grounded in the theoretical framework of behavioral economics, focusing on concepts such as the "pain of paying" and the "decoupling effect."

The empirical analysis utilizes econometric modeling (interaction terms) based on Ukrainian data for the period 2018–2024 to determine how the intensity of cashless transactions affects final consumption expenditures under varying inflationary pressures.

*Findings.* The results demonstrate that the transition to digital payment instruments acts as a significant catalyst for consumer spending. A key scientific finding is the identification of a non-linear relationship: the impact of digitalization on consumption is significantly amplified during periods of high inflation. The study confirms that as the Consumer Price Index (CPI) rises, the conditional elasticity of consumer spending with respect to the intensity of digitalization increases. This phenomenon is explained by the psychological easing of transactions through digital means, which allows households to adapt their consumption faster to depreciating currency conditions. Digital tools reduce the cognitive barrier to spending, thereby stabilizing or even increasing aggregate demand despite economic instability.

*Originality.* The research provides a novel perspective on the interaction between monetary technology and macroeconomic stability. Unlike traditional models, this study introduces the price environment as a crucial moderator that shifts the sensitivity of consumer behavior toward digital payment channels.

*Conclusions.* The digitalization of payments has evolved from a technical convenience into a strategic driver of consumer demand in Ukraine. For policymakers, these findings suggest that promoting cashless systems can serve as a mechanism to support economic activity during inflationary periods by increasing the velocity of money and operational adaptability of households.

**Keywords:** digitalization of payments, household consumer expenditures, cashless transactions, moderation effect, Consumer Price Index (CPI), conditional elasticity of consumption, intensity of digitalization, interaction effect, behavioral economics, econometric forecasting.

*Стаття надійшла до редколегії 20.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5413>

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6  
JEL M 21; M 30; O 20; O 29; Q 13

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Оксана Жилінська<sup>1</sup>, Олександр Старинець<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Київський національний університет імені Тараса Шевченка

01033, Україна, м. Київ, вул. Володимирська, 60

E-mail: [zhylinska@knu.ua](mailto:zhylinska@knu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

<sup>2</sup>Національний університет біоресурсів та природокористування, Київ,

03041, Україна, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15

E-mail: [starynets@ukr.net](mailto:starynets@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0173-5151>

**Анотація.** У статті досліджено управлінські засади євроінтеграційного розвитку аграрних підприємств України. Визначено методологічні принципи формування інтеграційно-адаптаційного механізму, що поєднує стратегічні, інституційні, організаційно-економічні та інноваційні складові. Обґрунтовано багаторівневу структуру управління, у межах якої макро-, мезо- та мікрорівні функціонують як єдине управлінське середовище. Розроблено авторську модель багаторівневого механізму адаптації аграрних підприємств до євроінтеграційного простору, що забезпечує узгодження управлінських дій, формування рефлексивних зворотних зв'язків і підвищення експортної спроможності. Доведено, що інтеграційний підхід створює основу для переходу аграрних підприємств від відновлювальної до стратегічно стійкої моделі розвитку, узгодженої з політикою ЄС.

**Ключові слова:** аграрні підприємства; євроінтеграція; інтеграційно-адаптаційний механізм; багаторівневе управління; стратегічна адаптація; інституційна сумісність; експортна спроможність; сталий розвиток; інтеграційне середовище; рефлексивне узгодження.

**Постановка проблеми.** Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність глибокої трансформації управлінського середовища аграрних підприємств. Нові інституційні вимоги ЄС, стандарти якості, екологічні та соціальні критерії формують іншу логіку конкурентоспроможності - засновану на партнерстві, інноваційності та сталості. Водночас чинна система управління аграрними підприємствами характеризується недостатньою адаптивністю, фрагментарністю управлінських рішень і відсутністю єдиного інтеграційного механізму, здатного узгодити державну, регіональну та корпоративну політику. Це створює суперечність між потребою у європейській інституційній гармонізації та реальною спроможністю підприємств діяти за стандартами ЄС. У таких умовах актуалізується необхідність розроблення багаторівневого

© Оксана Жилінська, Олександр Старинець, 2025

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



управлінського механізму, що забезпечить системну адаптацію аграрних підприємств до євроінтеграційного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях проблеми розвитку аграрних підприємств у контексті євроінтеграції розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Питання трансформації управління аграрними підприємствами в умовах глобалізації та інтеграції досліджують О. Бородіна, І. Прокопа, О. Шубравська (2020), які аналізують вплив євроінтеграційних процесів на політику сталого розвитку аграрної галузі. Європейські вимоги до управлінської діяльності та інституційного забезпечення аграрного бізнесу розглядають О. Файчук і Б. Зварун (2021). Проблематиці стратегічного управління інноваціями в аграрних підприємствах присвячені праці Н. Коваленко (2023) та Ю. Малахової (2024), а питання партнерства, кластеризації та розвитку конкурентоспроможності висвітлюють Н. Гончаренко (2022), В. Андрійчук (2021) та О. Крисальний (2020).

Однак недостатньо розкрито механізм, за допомогою якого аграрні підприємства можуть перетворити євроінтеграційний вектор на практичну управлінську модель розвитку (стратегія адаптації, партнерська взаємодія, інтеграція в європейські ланцюги створення вартості). Саме ця прогалина й обумовлює подальше дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення практичних положень щодо формування інтеграційно-адаптаційного механізму багаторівневого управління розвитком аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції. Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

- уточнити концептуальні підходи до управління адаптацією аграрних підприємств у контексті інтеграції до ринку ЄС;
- визначити методологічні принципи побудови багаторівневої управлінської системи, що поєднує макро-, мезо- та мікрорівні;
- дослідити структурно-функціональні зв'язки між стратегічними, ресурсними, логістичними, регуляторними та відтворювальними блоками механізму;
- розробити авторську модель рефлексивного управління адаптаційними процесами, засновану на двонапрямній взаємодії управлінських рівнів;
- проаналізувати ключові економічні показники, що відображають результативність та реальний стан функціонування інтеграційно-адаптаційного механізму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний розвиток аграрних підприємств України зумовлюється поєднанням двох взаємопов'язаних чинників – трансформаційного впливу війни та необхідності стратегічного наближення до європейських управлінських, інституційних і технологічних стандартів [1]. Воєнна агресія з боку північного сусіда спричинила суттєві руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, дестабілізацію ринкових зв'язків і скорочення кадрового потенціалу. Відтак євроінтеграційний процес набуває не лише політичного чи економічного, а насамперед управлінського змісту, оскільки формує для аграрних підприємств нові орієнтири ефективності, стійкості та модернізації [2].

Відповідно до аналітичних висновків Європейського, після надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС активізувалися процеси гармонізації політики у сфері розвитку аграрної галузі, продовольчої безпеки та управління ризиками [3]. Це зумовило перетворення євроінтеграційного вектора на системний чинник управлінського розвитку аграрних підприємств, який орієнтує їх на впровадження європейських стандартів якості, цифрових управлінських технологій, екологічної відповідальності та корпоративної прозорості. Результати досліджень Центру економічної стратегії (2023) свідчать, що євроінтеграція стає механізмом управлінської адаптації

підприємств аграрної галузі, стимулюючи зміну управлінських моделей, впровадження інноваційних процесів і формування нових компетенцій у сфері стратегічного менеджменту та сталого розвитку [5].

Водночас управлінська архітектура більшості підприємств залишається фрагментованою, що обмежує їхню інституційну сумісність із європейськими вимогами [6]. До основних проблем належать: відсутність системного стратегічного планування, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низький рівень цифрової готовності управління та дефіцит управлінських кадрів із компетенціями у сфері ESG-менеджменту [7].

Разом із тим євроінтеграційний процес відкриває нові траєкторії управлінського розвитку аграрної галузі України: участь у програмах Horizon Europe, EIP-AGRI, ENI Cross-Border Cooperation, розширення присутності в європейських ланцюгах створення вартості, розвиток виробництва органічної, біоенергетичної та високотехнологічної продукції [8].

Таким чином, євроінтеграційний вектор розвитку виступає ключовим управлінським орієнтиром, який спрямовує аграрні підприємства на перехід від відновлення до стратегічної моделі сталого розвитку, заснованої на інституційній сумісності, інноваційності та ефективній взаємодії з європейським економічним середовищем [9].

Системний аналіз євроінтеграційних викликів управління аграрними підприємствами, здійснений у попередньому розділі, засвідчив необхідність переходу від опису адаптаційних тенденцій до наукового обґрунтування управлінського інструментарію, який забезпечує реалізацію стратегічних рішень у контексті інтеграційних трансформацій [10].

Управлінський механізм у цьому контексті виступає не просто як прикладний інструмент, а як концептуально-структурна управлінська конструкція, що визначає взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами підприємства та його внутрішніми управлінськими процесами [11]. Саме тому подальше дослідження зосереджується на визначенні теоретичних засад формування механізму, здатного генерувати систему управлінських дій і процедур за євроінтеграційним вектором розвитку.

Побудова ефективних організаційно-економічних механізмів є ключовою умовою інтеграції підприємств аграрної галузі до європейського середовища, оскільки саме через управлінські важелі забезпечується стратегічна узгодженість внутрішніх процесів із зовнішніми інституційними вимогами [12].

Теоретико-методологічна база дослідження управлінських механізмів у аграрній галузі спирається на інтеграцію кількох наукових парадигм. Системний підхід дозволяє розглядати управління як цілісний процес, у якому стратегічні, організаційні та інноваційні елементи взаємодіють задля формування сталого розвитку підприємства. Стратегічний підхід зосереджує увагу на побудові управлінських рішень у довгостроковому часовому горизонті, де адаптація до європейських стандартів стає не метою, а інструментом конкурентної стійкості [3; 4]. Інституційний підхід визначає нормативно-ціннісні рамки управління, що забезпечують відповідність підприємства правилам і процедурам європейського ринку [5; 6]. У поєднанні з інтеграційним підходом, який пояснює механізми включення підприємства до ланцюгів створення вартості, це створює підґрунтя для розроблення комплексного управлінського механізму адаптації аграрних підприємств до європейського економічного простору [7].

Теоретичний конструкт такого механізму полягає у поєднанні трьох взаємопов'язаних рівнів управлінської взаємодії – стратегічного, інституційного та операційного. На стратегічному рівні формується система управлінських цілей, орієнтованих на інтеграційний розвиток. Інституційний рівень забезпечує нормативну відповідність та

узгодженість управлінських структур із європейським середовищем. Операційний рівень трансформує досягнення стратегічних цілей у функціональну площину ухвалення управлінських рішень — планування, організування, контроль, координацію. Взаємодія цих рівнів забезпечує не лише адаптацію, а й управлінську синергію, що підвищує ефективність прийняття рішень у мінливих умовах європейського ринку.

У межах сучасної методології управління аграрними підприємствами особливої ваги набувають принципи інституційної сумісності, адаптивності, інноваційності, інтегрованості та результативності [2; 5]. Їх застосування створює теоретичний каркас для формування управлінських систем нового типу — орієнтованих не лише на економічну ефективність, а й на стійкість, інноваційність та соціальну відповідальність. У цьому сенсі аграрне підприємство розглядається як суб'єкт європейського інституційного простору, здатний не просто адаптуватися, а брати активну участь у його трансформації.

Важливою методологічною детермінантою управління виступає принцип багаторівневої інтеграції, відповідно до якого ефективність управлінського механізму визначається узгодженістю дій на макро-, мезо- та мікрорівнях [6]. На макрорівні це державна політика гармонізації законодавства з нормами ЄС; на мезорівні — створення регіональних та кластерних структур співпраці; на мікрорівні — трансформація управлінських моделей підприємств відповідно до принципів сталого розвитку та інституційної сумісності.

З методологічної точки зору, розроблення управлінського механізму потребує поєднання системно-структурного, функціонального, інституційного та процесного аналізу. Ці інструменти забезпечують можливість виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями, структурою підприємства та ефективністю його функціонування в європейському середовищі [1; 2]. Синтез зазначених підходів дозволяє створити наукову основу для подальшого формування авторської концепції управлінського механізму трансформації євроінтеграційного вектора розвитку аграрних підприємств України.

Управлінські процеси в аграрній галузі України нині відбуваються в контексті глибоких структурних змін, зумовлених статусом кандидата в члени Європейського Союзу. Це означає, що аграрні підприємства більше не функціонують у виключно національному регуляторному полі, а стають частиною наднаціонального економічного та логістичного простору. Тому формування механізму управління їх адаптацією до євроінтеграційних вимог потребує переходу від традиційних однорівневих підходів (державного або корпоративного) до системного багаторівневого управління з охопленням мікро-, мезо- та макрорівнів.

Більшість існуючих наукових моделей зосереджуються на окремих аспектах: нормативно-регуляторному (відображає макрорівень), внутрішньокорпоративному (мікрорівень) або кластерному (мезорівень). Проте в умовах євроінтеграції ці елементи не можуть функціонувати ізольовано. Регуляторна політика не досягає підприємства без інституцій посередництва; підприємство не здатне використати можливості ринку ЄС без регіональної логістичної інфраструктури; а регіональні ініціативи залишаються декларативними без фінансових і правових засад з боку держави. Отже, адаптація аграрних підприємств можлива лише через узгоджену систему управлінських рішень, у якій три рівні взаємодіють у замкнутому циклі.

Пропонований механізм визначається як інтеграційно-адаптаційний механізм багаторівневого управління розвитком аграрних підприємств у євроінтеграційному

середовищі, що поєднує стратегічні, організаційно-економічні, регуляторні та інституційні складові в єдиному управлінському контурі. Цілеспрямованість такого механізму полягає у забезпеченні стійкої інтеграції аграрних підприємств України до економічного, логістичного та регуляторного простору ЄС шляхом узгодження управлінських рішень на всіх рівнях. Кінцевим результатом має стати підвищення експортної спроможності як головного індикатора ефективності адаптації.

Функціонування механізму базується на таких принципах:

1). Багаторівневої узгодженості, що забезпечує інтеграцію управлінських дій на мікро-, мезо- та макрорівнях у єдину логіку стратегічного розвитку.

2). Експортної пріоритизації з домінуванням експортної орієнтації у визначенні управлінських рішень.

3). Інституційної адаптивності, що уможливорює постійне коригування управлінських рішень залежно від змін у регуляційному та ринковому середовищі ЄС.

4). Посилення регіоналізації, що забезпечує функціонування механізму через просторові вузли (регіональні кластери, дунайські та прикордонні логістичні хаби тощо).

5). Ресурсна верифікація, що відображає відповідність управлінських рішень реальним фінансовим, кадровим і технологічним можливостям їх реалізації.

Таким чином, механізм спрямований не лише на формування умов адаптації, а на створення системи управлінських зв'язків, що перетворюють євроінтеграційний процес українських аграрних підприємств на керований і прогнозований.

Означений механізм містить п'ять взаємопов'язаних блоків, кожен з яких функціонує на трьох управлінських рівнях (див. рис. 1), а саме:

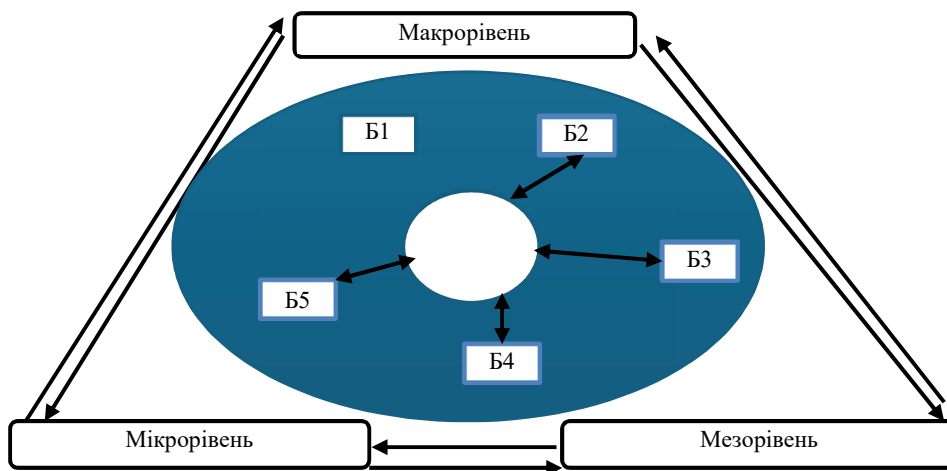


Рис. 1. Механізм реалізації інтеграційних процесів аграрних підприємств України до європейського аграрного простору

Блок 1. Стратегічно-інтеграційний, що розгортається на макрорівні через формування національних пріоритетів інтеграції аграрної галузі до ринку ЄС, узгодження цілей із політикою CAP, адаптація нормативної бази, аналіз результативності інтеграційних програм і корекція стратегічних орієнтирів; на мезорівні через реалізація регіональних програм інтеграції в логістичні коридори, створення експортних

хабів і “зелених вікон”, оцінку регіональної ефективності й оновлення програм відповідно до динаміки ринку. На мікрорівні це проявляється у стратегічному плануванні підприємств з їх орієнтацією на ринки ЄС, формуванням довгострокових контрактів, адаптацією управлінських процесів до євростандартів, корекцією стратегій розвитку після моніторингу досягнення цілей.

Блок 2. Ресурсно-інвестиційний – на макрорівні реалізується через державні та європейські програми фінансування модернізації, страхування експортних ризиків, тоді як на мезорівні його репрезентують коопераційні інвестиційні проекти у межах кластерів, а також проекти спільного використання технічних і логістичних ресурсів. На мікрорівні йдеться про оптимізацію інвестиційних рішень агропідприємств та впровадження ними енергоефективних технологій.

Блок 3. Логістично-експортний – на макрорівні потребує розбудови альтернативних маршрутів експорту (через Дунай, залізничні переходи, європейські термінали), на мезорівні – створення регіональних логістичних платформ і транспортних вузлів, тоді як на макрорівні актуалізовані процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю агропідприємств через планування та страхування експортних поставок, контроль якості та стандартизацію.

Блок 4. Інституційно-регуляторний проявляється на макрорівні через процедури адаптації національного законодавства до регламентів ЄС, гармонізації стандартів якості й безпеки, на мезорівні це актуалізує створення регіональних центрів сертифікації і контролю якості, на макрорівні активізує впровадження внутрішніх систем контролю якості, трасованості продукції, управління екологічними практиками.

Блок 5. Сталий відтворювальний, що на макрорівні стимулює запровадження політики кліматичної нейтральності та енергетичної автономності аграрної галузі, на мезорівні фокусує увагу на розробці та реалізації регіональних програм відновлення зрощення, біоенергетики, підготовки кадрів, на макрорівні йдеться про запровадження практик енергоменеджменту, ґрунтозбереження та розвитку людських ресурсів на агропідприємствах.

Функціонування означеного механізму передбачає циклічну взаємодію між рівнями управління: якщо макрорівень формує рамкові умови - регуляторні вимоги, фінансові інструменти, стратегічні цілі, то на мезорівні відбувається їх трансформація у практичні рішення через інфраструктуру кластерів і логістичних вузлів, забезпечуючи кооперацію між підприємствами та державними структурами. На макрорівні розгортання управлінських процесів у внутрішньому середовищі агропідприємств цілеспрямоване на прискорену адаптацію до вимог ринку ЄС.

Водночас механізм передбачає зворотний інформаційний потік: підприємства подають сигнали про бар'єри, регіональні структури їх узагальнюють, а центральні органи влади коригують політику підтримки. Такий цикл створює ефект динамічної керованості - політика не спускається зверху, а постійно вдосконалюється під впливом управлінських практик.

Запропонований механізм дозволить досягнути таких ефектів:

- підвищення експортної спроможності аграрних підприємств через формування стабільних каналів виходу на ринок ЄС;
- зниження трансакційних витрат завдяки розвитку регіональної логістичної інфраструктури;
- забезпечення інституційної сумісності з європейськими системами контролю якості, безпеки та сталості;

- підвищення енергетичної автономності і ресурсної ефективності виробництва аграрної продукції;
- сприяння відтворенню природно-ресурсного потенціалу і зміцненню людського капіталу аграрної галузі.

Таким чином, багаторівневий механізм адаптації аграрних підприємств України до євроінтеграційного середовища формує нову управлінську парадигму, у межах якої взаємодія держави, регіонів і бізнесу розглядається не як послідовність дій, а як інтегрована система взаємного підсилення.

Системна сутність запропонованого механізму полягає не лише у наявності п'яти структурних блоків, а у взаємозалежності та взаємозумовленості між ними на всіх управлінських рівнях. Саме характер і логіка цих зв'язків визначають його здатність функціонувати як цілісна управлінська система, що забезпечує адаптацію аграрних підприємств України до вимог європейського економічного простору.

Стратегічно-інтеграційний блок постає системо утворювальним ядром механізму, який визначає генеральні напрями розвитку, формує пріоритети інтеграції та координує взаємодію інших блоків. Таке ядро створює стратегічну рамку для ресурсно-інвестиційного блоку, оскільки саме стратегічні цілі задають орієнтири для розподілу фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. У свою чергу, ресурсне забезпечення стає базою реалізації логістично-експортного блоку, де відбувається матеріалізація стратегічних рішень через функціонування транспортно-логістичної інфраструктури, контрактних відносин і сертифікаційних процесів. Розвиток логістичних і експортних можливостей безпосередньо впливає на інституційно-регуляторний блок, формуючи запит на зміну стандартів, процедур сертифікації та правил взаємодії із європейськими партнерами. Внаслідок цього регуляторна система адаптується до реальних потреб бізнесу, що забезпечує гнучкість державної політики. Відтак узгодження нормативних рамок стимулює формування стабільного середовища сталого відтворення, що реалізується через сталий відтворювальний блок, орієнтований на збереження природно-ресурсного, енергетичного та трудового потенціалів галузі.

Важливою характеристикою механізму є зворотний зв'язок між функціональними блоками, який забезпечує управлінську адаптивність системи. Так, наприклад, у випадку, коли реалізація стратегічно-інтеграційного блоку стикається з обмеженістю фінансових чи матеріальних ресурсів, інформація про це надходить до ресурсно-інвестиційного блоку, який здійснює перерозподіл або пошук додаткових джерел підтримки. Якщо ж дефіцит ресурсів не може бути усунений, стратегічні цілі коригуються відповідно до реальних можливостей, що дозволяє уникнути управлінських дисбалансів.

Представлена схема відображає інтеграційно-адаптаційний механізм функціонування аграрних підприємств України в євроінтеграційному середовищі. Макро-, мезо- та мікрорівні формують управлінське середовище, у межах якого здійснюється координація дій усіх учасників процесу. Овальна зона позначає євроінтеграційне управлінське поле, що забезпечує узгодження політичних, інституційних, ресурсних і організаційних умов. Усередині нього функціонують п'ять взаємопов'язаних управлінських блоків: стратегічно-інтеграційний, ресурсно-інвестиційний, логістично-експортний, інституційно-регуляторний і сталий відтворювальний. Вхідні стрілки між блоками відображають послідовний рух управлінських потоків від стратегічних рішень до процесів відтворення, тоді як зворотні стрілки демонструють наявність взаємодії та постійне оновлення й корекцію управлінських дій. Центральний елемент схеми - «ядро рефлексивного узгодження» – виступає регулятором зворотних зв'язків, акумулює сигнали про відхилення, дисфункції чи невідповідності та спрямовує

корекційні імпульси до відповідних блоків. Така структура забезпечує саморегуляцію системи, оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища та узгодження цілей інтеграційної політики з реальними можливостями аграрних підприємств.

Аналогічно, функціональні взаємозв'язки між іншими блоками забезпечують стійкість і керуваність системи:

- результати логістично-експортного блоку впливають на регуляторну сферу, стимулюючи перегляд процедур сертифікації та митного оформлення;
- зміни у регуляторному полі (інституційно-регуляторний блок) формують нові вимоги до сталого відтворювального блоку – наприклад, щодо екологічних стандартів виробництва;
- показники сталого відтворення (ефективність використання ресурсів, відновлення родючості ґрунтів, енергетична автономність) слугують основою для оновлення стратегічних пріоритетів.

Таким чином, зворотний зв'язок між блоками є не лише інформаційним каналом, а механізмом постійної управлінської корекції, що дозволяє узгоджувати стратегічні орієнтири з наявними ресурсами, умовами ринку та інституційним середовищем. Це робить запропонований механізм саморегульованою системою з високим рівнем гнучкості та реалістичності управлінських рішень.

У запропонованому інтеграційно-адаптаційному механізмі багаторівневого управління аграрними підприємствами України в євроінтеграційному середовищі готова сільськогосподарська продукція є не просто кінцевим результатом виробничого циклу, а ключовим індикатором ефективності всього управлінського контуру. Саме за динамікою обсягів, структурою, екологічними та якісними параметрами готової аграрної продукції, її регуляторною сумісністю з нормами ЄС і логістичною ефективністю можна надавати оцінку взаємоузгодженості стратегічно-інтеграційного, ресурсно-інвестиційного, логістично-експортного, інституційно-регуляторного та сталого відтворювального блоків механізму на макро-, мезо- та мікрорівнях. Отже, на макрорівні готова аграрна продукція концентрує в собі результат реалізації євроінтеграційного вектора, що визначений у статті як управлінський орієнтир переходу від відновлювальної до стратегічно стійкої моделі розвитку аграрного сектору.

У 2024 році загальний експорт товарів з України, за різними оцінками, становив близько 41,7 млрд дол. США, причому аграрний сектор забезпечував від 43% до 50% обсягів, тобто від 18,1 до 20,9 млрд дол. США експортної виручки. Структура цих надходжень засвідчує, що поряд із традиційними сировинними позиціями (кукурудза, пшениця, ріпак) домінуючу роль уже перейшла до готової продукції або ж продукції глибокої переробки, це соняшникова олія, шрот, цукор, м'ясо птиці, молочні вироби, а також органічна продукція. За даними Центру економічної стратегії, у 2024 році за товарними позиціями соняшникова олія та кукурудза забезпечували приблизно по 5,1 млрд дол. США, а отже, соняшникова олія фактично стала флагманом готової аграрної продукції України на зовнішніх ринках.

Узагальнені параметри місця готової аграрної продукції в експорті України та в імпорті ЄС наведені в таблиці 1, що є важливою інформацією для подальшого аналізу за видами продукції та управлінськими блоками механізму.

Навіть у складних умовах повномасштабного вторгнення, агросектор національної економіки демонстрував прискорення реалізації євроінтеграційного вектора: у 2023 році головною експортною позицією України стала саме соняшникова олія, її експорт досяг 5,7 млн т, продемонструвавши зростання на 33%. Одночасно експорт пшеничного борошна збільшився на 72%, цукру – на 153%, а пасти – на 33% порівняно

з попереднім періодом. Ця динаміка чітко демонструє збільшення частки готової продукції в українському експортному портфелі, що узгоджується з авторським баченням механізму як системи, орієнтованої на зростання експортної спроможності через поглиблення переробки агропродукції та інституційну сумісність з ЄС.

Таблиця 1

**Готова та перероблена аграрна продукція України в системі торгівлі з ЄС у 2024 р.\***

<b>Показник</b>	<b>Кількісне значення показника</b>
Загальний експорт товарів з України	41,7–42,0 млрд дол. США
Частка аграрної продукції в експорті товарів	43 % (18,1 млрд дол. США)
Експорт агропродукції до ЄС	4,4 млрд євро
Імпорт ЄС з України: жири та олії	3,1 млрд євро
Імпорт ЄС з України: насіння олійних	2,5 млрд євро
Частка України в імпорті органічних продуктів ЄС	7,7% (203,8 тис. т)

\*Джерело: складено автором за матеріалами [9], [10], [11], [12]

Ресурсно-інвестиційний блок відображається у масштабах та напрямках інвестицій у виробництво готової продукції. Уряд України в середньостроковій перспективі планує збільшити частку переробки в структурі ВВП до 20% і залучити в інвестиційну сферу близько 90 млрд дол. США, причому пріоритетними напрямками визначаються харчова промисловість та поглиблена переробка аграрної сировини. Окремі міжнародні огляди та коментарі фіксують, що у зв'язку із завершенням режиму тимчасового «trade visa-free» з ЄС Україна змінює експортну стратегію від акценту на сировині до нарощування внутрішньої переробки, а міністр аграрної політики прямо заявляє про намір використовувати завантаження вітчизняних олійноекстракційних заводів, які працюють у середньому лише на 65% потужності. Такі орієнтири означають, що готова продукція – перш за все олії, шроти, цукор, молочні та м'ясні вироби – стає ключовим фокусом інвестиційної політики, тоді як експорт сировини поступово обмежується.

Логістично-експортний блок для готової продукції має свою специфіку: ця продукція більш чутлива до порушень ланцюгів поставок, потребує надійних маршрутів і сучасної логістичної інфраструктури. Хоча у 2024 році головні обсяги експорту аграрної продукції як і раніше проходили через зернові коридори, статистика свідчить про значні масштаби саме готових товарів. У 2023 р. експорт соняшникової олії досяг 5,7 млн т, зростання експорту борошна, цукру та макаронних виробів, а також збільшення обсягів готової м'ясної та молочної продукції означають, що логістика для готових товарів поступово набуває особливої ваги. Паралельно відбувається зміна географії постачань: Європейський Союз у 2024 р. імпортував з України зернові на 4,4 млрд євро, жири та олії – на 3,1 млрд євро, насіння олійних та споріднені продукти – на 2,5 млрд євро, причому саме група «жири та олії» відображає готову або продукцію глибокої переробки для харчової промисловості ЄС.

Інституційно-регуляторний блок у випадку готової продукції пов'язаний насамперед із відповідністю суворим європейським вимогам до безпечності, простежуваності, маркування, ветеринарного та фітосанітарного контролю. Окремі групи

готових товарів – цукор, м'ясо птиці, яйця, мед – ЄС відносить до «чутливих» і повертає до системи тарифів та квот, що суттєво впливає на поведінку українських експортерів. Аналітичні матеріали Єврокомісії фіксують, що обсяги імпорту цих товарів з України за 2024 рік значно перевищили докризові значення, що спричинило політичні дискусії в країнах-членах і стало підґрунтям для часткового відновлення обмежень [11]. З одного боку, це підтверджує, що готова продукція України досягла рівня якості та стабільності поставок, достатнього для масштабної присутності на європейському ринку; з іншого – демонструє, що регуляторний фактор стає ключовим обмеженням для подальшого нарощування експорту.

Сталий відтворювальний блок, який у механізмі завершує цикл і формує основу для оновлення стратегічних пріоритетів, проявляється насамперед через сегмент органічної готової продукції та через екологічні характеристики виробництва. За даними Organic Standard у 2024 році експорт органічної продукції з України до ЄС досяг 203,8–203,9 тис. т, що на 17,4% більше, ніж у 2023 році. Україна посіла третє місце у світі серед постачальників органічних продуктів на ринок ЄС та забезпечила близько 7,7% його імпорту органіки, зокрема у сегментах органічних зернових, олійних, бобових, горіхів, фруктів та заморожених ягід [13]. У структурі цієї торгівлі присутня як сировинна, так і перероблена продукція, однак саме готові органічні товари (крупни, олія, борошно, концентрати, фасовані продукти) мають найвищий потенціал інтеграції у європейські ланцюги з доданою вартістю та найжорсткіші вимоги до сталості.

Щоб чітко показати, як вказані блоки інтеграційно-адаптаційного механізму сфокусовані щодо конкретних видів готової продукції, доцільно деталізувати показники по ключових товарних групах, що концентрують найбільшу додану вартість і найтісніше пов'язані з євроінтеграцією (систематизовано у табл. 2).

Щоб чітко показати, як вказані блоки інтеграційно-адаптаційного механізму сфокусовані щодо конкретних видів готової продукції, доцільно деталізувати показники по ключових товарних групах, що концентрують найбільшу додану вартість і найтісніше пов'язані з євроінтеграцією (систематизовано у табл. 2).

Аналітично ці дані свідчать, що готова продукція виступає своєрідним «лакмусовим папірцем» зрілості кожного з блоків інтеграційно-адаптаційного механізму. Якщо стратегічно-інтеграційний блок задає орієнтир на збільшення частки перероблених товарів у структурі експорту, то ресурсно-інвестиційний блок матеріалізує цей орієнтир у вигляді модернізації виробництва, завантаження переробних потужностей, впровадження енергоефективних технологій і цифрових систем управління якістю. Логістично-експортний блок забезпечує сталість поставок готової продукції в умовах військових ризиків і трансформації торговельних режимів; інституційно-регуляторний блок відповідає за відповідність стандартам ЄС, включно з сертифікацією, дотриманням санітарно-ветеринарних норм; сталий відтворювальний блок інтегрує екологічні, соціальні та управлінські параметри (ESG) у модель виробництва і експорту.

Саме в площині готової продукції найкраще видно, як інтеграційно-адаптаційний механізм працює у режимі зворотних зв'язків: зростання експорту цукру чи м'яса птиці до ЄС негайно породжує реакцію регуляторних інститутів ЄС у вигляді квот або тарифів, що змушує коригувати стратегічні цілі та інвестиційні рішення, переорієнтувати потоки на інші ринки або глибше диверсифікувати продуктову лінійку. Експорт органічної продукції, навпаки, стимулює посилення практик сталого землекористування, інвестиції в сертифікацію, розвиток брендингу та маркування, а відтак і корекцію управлінських підходів на рівні підприємств і політики на макrorівні.

Таблиця 2

**Експортні характеристики ключових видів готової аграрної продукції у контексті функціонального призначення за відповідними блоками інтеграційно-адаптаційного механізму**

<b>Вид готової продукції</b>	<b>Кількісні та вартісні показники</b>	<b>Функціональне призначення за відповідними блоками інтеграційно-адаптаційного механізму</b>
Соняшникова олія	5,7 млн т експорту у 2023 р., +33 % до попереднього року; у 2024 р. серед провідних експортних позицій (≈ 5,1 млрд дол. США)	Головний маркер глибокої переробки та стратегічної експортної орієнтації; формує ядро логістично-експортного й ресурсно-інвестиційного блоків
Пшеничне борошно	Зростання експорту на 72 % у 2023 р	Показник переходу від експорту зерна до готового харчового продукту; вимагає більшої регуляторної та логістичної узгодженості
Цукор	Зростання експорту на 153 % у 2023 р.; у наступних сезонах – близько третини виробництва спрямовується на експорт, попри часткове падіння обсягів виробництва	Чутливий товар для ринку ЄС; концентрує вплив логістичних, регуляторних та політичних обмежень, але має високу маржинальність
Макаронні вироби	Зростання експорту на 33 % у 2023 р.	Символ розвитку нішових сегментів готової продукції з глибокою переробкою та сильнішими бренд-компонентами
М'ясо птиці	57,97 тис. т і 179,3 млн дол. США експорту за січень–травень 2025 року, +17 % за обсягом та +57 % за вартістю до 2024 р.	Високий рівень регуляторних вимог (ветеринарія, безпечність.); тест на інституційну сумісність
Молочні продукти	57,97 тис. т та 179,3 млн дол. експорту за січень–травень 2025 р., +17 % за обсягом та +57 % за обсягами вартості до попереднього року	Динамічний сегмент готової продукції з високими бар'єрами входу; потребує модернізації логістики та стандартизації
Органічна готова продукція	203,8–203,9 тис. т експорту до ЄС у 2024 р., +17,4 % до 2023 р.; ≈ 7,7–8 % імпорту органіки ЄС, третє місце серед постачальників	Концентрований прояв сталого відтворювального блоку; задає найвищі вимоги до екологічності, інституційної узгодженості

Таким чином, комплексний статистичний аналіз готової агропродукції України засвідчив її домінуючу роль у прискоренні євроінтеграційної динаміки аграрного сектора національної економіки. Її обсяги, структура, географія збуту, ступінь переробки, екологічні параметри та регуляторна сумісність відображають як поточний стан аграрного сектора національної економіки, так і ефективність багаторівневого інтеграційно-адаптаційного механізму. На основі цих показників можна переходити до розроблення інтегральних індексів експортної готовності та інституційної сумісності готової продукції, які кількісно відобразатимуть якість євроінтеграційного розвитку аграрних підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Функціонування інтеграційно-адаптаційного механізму має циклічний і автономний характер, що забезпечує його адаптивність у мінливому середовищі євроінтеграційних процесів. Кожен блок не лише виконує власну функцію, але й генерує

імпульси розвитку для наступного, створюючи ланцюгову реакцію управлінського оновлення. Особливе значення у цій системі має мезорівень, є не лише самостійним рівнем функціонування механізму, а і виконує роль комунікаційного посередника між макро- та мікрорівнями, транслуючи політику у практичні інструменти та узагальнюючи результати реалізації. Завдяки цьому формується замкнений управлінський цикл, у якому стратегічні, ресурсні, логістичні, регуляторні та відтворювальні рішення узгоджуються у спільному інформаційно-аналітичному контурі.

Водночас у структурі запропонованого механізму передбачена можливість прямої взаємодії між макро та мікрорівнями, минаючи мезорівень. Така взаємодія виникає у випадках, коли управлінські рішення на національному рівні мають безпосередній вплив на діяльність кожного аграрного підприємства. Зокрема, прийняття Верховною Радою України законодавчих актів, що встановлюють нові стандарти обігу земель, вимоги до якості продукції, екологічні норми або податкові режими, безпосередньо змінює умови функціонування підприємств незалежно від регіональної інфраструктури. У цьому випадку мезорівень виконує не стільки посередницьку, скільки адаптаційно-аналітичну функцію, транслуючи до центральних органів результати практичного впровадження політики на місцях. Такий підхід підкреслює відкритість і багатогранність зв'язків у системі управління, де кожен рівень може впливати на інший не лише опосередковано, а й через прямі управлінські та інформаційні канали.

Запропонована логіка взаємозв'язків між блоками і рівнями інтеграційно-адаптаційного механізму забезпечує не лише структурну, але й функціональну цілісність механізму. У межах такої моделі управлінські дії держави, регіонів і підприємств перетворюються з окремих заходів на єдину динамічну систему, здатну адаптуватися до вимог ринку ЄС та водночас підтримувати стійкість внутрішнього розвитку аграрної галузі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дало змогу поглибити теоретичні засади стратегічного управління розвитком аграрних підприємств України в умовах євроінтеграційних трансформацій. Обґрунтовано, що євроінтеграційний вектор розвитку перетворюється з політичного орієнтира на ключовий управлінський чинник, який визначає нову архітектуру взаємодії держави, регіонів і підприємств. Встановлено, що ефективність інтеграції аграрних підприємств у європейський економічний простір зумовлюється здатністю національної системи управління забезпечити синхронізацію стратегічних, інституційних, організаційно-економічних і ресурсних рішень у межах єдиного управлінського контуру.

Розроблений у статті інтеграційно-адаптаційний механізм багаторівневого управління може слугувати для формування керованої моделі адаптації аграрних підприємств до вимог ЄС. Механізм структуровано за п'ятьма взаємопов'язаними блоками: стратегічно-інтеграційним, ресурсно-інвестиційним, логістично-експортним, інституційно-регуляторним і сталим відтворювальним, функціонування кожного з яких розгортається на макро-, мезо- та мікрорівнях. Визначено, що системоутворювальним елементом такого інтеграційно-адаптаційного механізму є ядро рефлексивного узгодження, яке забезпечує безперервний цикл управлінського зворотного зв'язку між блоками та рівнями. Саме через нього реалізується функція самокоригування системи – від стратегічних орієнтирів до операційних дій, що формує ефект динамічної керованості й адаптивності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні структури багаторівневого управлінського механізму як інституційно узгодженої системи, у межах якої відбувається взаємне підсилення стратегічних, ресурсних, логістичних, регуляторних і відтворювальних процесів. Доведено, що реалізація такого механізму забезпечує не

лише адаптацію аграрних підприємств до вимог ринку ЄС, а й формування стійкої моделі їх розвитку, орієнтованої на експортну спроможність, енергетичну автономність та інституційну сумісність із європейським середовищем.

Перспективи подальших досліджень полягають у моделюванні ефективності функціонування інтеграційно-адаптаційного механізму, розробленні системи показників моніторингу управлінської синергії між рівнями, а також у побудові цифрових аналітичних інструментів для оцінювання результативності адаптаційних процесів аграрних підприємств у євроінтеграційному контексті.

1. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Євроінтеграційні трансформації аграрної політики України: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2020. №9. С. 45–62.
2. Файчук О., Зварун Б. Європейські вимоги до інституційного забезпечення аграрного бізнесу. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 17–24.
3. Коваленко Н. Інноваційні стратегії управління аграрними підприємствами: теорія та практика. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 112–119.
4. Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Економіка і держава*. 2024. № 3. С. 54–59.
5. Гончаренко Н. Партнерські моделі кластеризації аграрного виробництва: європейський досвід. *Економічний часопис*. 2022. № 11. С. 98–105.
6. Андрійчук В. Економічна ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 410 с.
7. Крисальний О. Інституційна гармонізація управління аграрними підприємствами у процесі євроінтеграції. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 75–83.
8. Malik M., Havrysh O., Kucher A. Systemic foundations of the institutional adaptation of agricultural management in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8 (3). P. 52–69.
9. European Parliament. EU–Ukraine relations and agricultural integration. European Parliamentary Research Service (EPRS Briefing). 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_BRI%282024%29760432](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282024%29760432) (дата звернення: 2 листопада 2025 року).
10. Centre for Economic Strategy. EU integration of the Ukrainian agri-sector. 2023. URL: <https://ces.org.ua/en/eu-integration-of-the-ukrainian-agri-sector/> (дата звернення: 2 листопада 2025 року).
11. Prism UA. Ukraine’s agriculture: not a threat to the EU. 2024. URL: <https://prismua.org/en/english-ukraines-agriculture-not-a-threat-to-the-eu/> (дата звернення: 2 листопада 2025 року).
12. European Commission. Common Agricultural Policy Strategic Plan 2023–2027. Brussels: EC, 2023. URL: <https://agriculture.ec.europa.eu> (дата звернення: 2 листопада 2025 року).
13. European Commission. Horizon Europe. Cluster 6 “Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment”. 2024. URL: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu> (дата звернення: 2 листопада 2025 року).

#### References

1. Borodina, O., Prokopa, I., & Shubravskaya, O. (2020). *Yevrointehratsiini transformatsii ahrarnoi polityky Ukrainy: problemy ta perspektyvy* [Eurointegration transformations of Ukraine’s agrarian policy: problems and prospects]. *Ekonomika Ukrainy*, 9, 45–62. [in Ukrainian].
2. Faichuk, O., & Zvarun, B. (2021). *Yevropeiski vymohy do instytutsiinoho zabezpechennia ahrarnoho biznesu* [European requirements for the institutional support of agribusiness]. *Ahrosvit*, 23, 17–24. [in Ukrainian].

3. Kovalenko, N. (2023). *Innovatsiini stratehii upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka* [Innovative management strategies of agricultural enterprises: theory and practice]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 112–119. [in Ukrainian].
4. Malakhova, Yu. (2024). *Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ahrarnykh pidpriemstv* [Strategic management of innovative development of agricultural enterprises]. *Ekonomika i derzhava*, 3, 54–59. [in Ukrainian].
5. Honcharenko, N. (2022). *Partnerski modeli klasteryzatsii ahrarnoho vyrobnytstva: yevropeiskyi dosvid* [Partnership models of agricultural clustering: European experience]. *Ekonomichni chasopys*, 11, 98–105. [in Ukrainian].
6. Andriichuk, V. (2021). *Ekonomichna efektyvnist i konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv* [Economic efficiency and competitiveness of agricultural enterprises]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Krysalnyi, O. (2020). *Instytutsiina harmonizatsiia upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy u protsesi yevrointehratsii* [Institutional harmonization of management of agricultural enterprises in the process of European integration]. *Problemy ekonomiky*, 4, 75–83. [in Ukrainian].
8. Malik, M., Havrysh, O., & Kucher, A. (2022). Systemic foundations of the institutional adaptation of agricultural management in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*, 8(3), 52–69.
9. European Parliament. (2024). *EU–Ukraine relations and agricultural integration*. European Parliamentary Research Service (EPRS Briefing). Retrieved from: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_BRI%282024%29760432](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282024%29760432) (accessed 2 November 2025).
10. Centre for Economic Strategy. (2023). *EU integration of the Ukrainian agri-sector*. Retrieved from: <https://ces.org.ua/en/eu-integration-of-the-ukrainian-agri-sector/> (accessed 2 November 2025).
11. Prism UA. (2024). *Ukraine’s agriculture: not a threat to the EU*. Retrieved from: <https://prismua.org/en/english-ukraines-agriculture-not-a-threat-to-the-eu/> (accessed 2 November 2025).
12. European Commission. (2023). *Common Agricultural Policy Strategic Plan 2023–2027*. Brussels: EC. Retrieved from: <https://agriculture.ec.europa.eu> (accessed 2 November 2025).
13. European Commission. (2024). *Horizon Europe. Cluster 6 “Food, Bioeconomy, Natural Resources, Agriculture and Environment”*. Brussels: EC. Retrieved from: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu> (accessed 2 November 2025).

## EUROPEAN INTEGRATION VECTOR OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE

Oksana Zhylynska<sup>1</sup>, Oleksandr Starynets<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Taras Shevchenko National University of Kyiv

60 Volodymyrska Street, City of Kyiv, Ukraine, 01033

E-mail: [zhylynska@knu.ua](mailto:zhylynska@knu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

<sup>2</sup>National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

15 Heroes of Defense Street, City of Kyiv, Ukraine, 03041

E-mail: [starynets@ukr.net](mailto:starynets@ukr.net); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0173-5151>

**Abstract.** The conducted research has made it possible to deepen the theoretical foundations of strategic management of the development of Ukraine’s agricultural enterprises under conditions of European integration transformations. It is substantiated that the European integration vector of development is transforming from a political guideline into a key managerial factor that determines a new architectonics of interaction between the state, regions,

and enterprises. It has been established that the effectiveness of integrating agricultural enterprises into the European economic space depends on the ability of the national management system to ensure the synchronization of strategic, institutional, organizational-economic, and resource-related decisions within a unified managerial framework.

The integration-adaptation mechanism of multilevel management developed in the article can serve as a basis for forming a controllable model of adaptation of agricultural enterprises to EU requirements. The mechanism is structured into five interrelated blocks: strategic-integration, resource-investment, logistics-export, institutional-regulatory, and sustainable reproductive, each functioning at the macro-, meso-, and microlevels. It has been determined that the system-forming element of such an integration-adaptation mechanism is the core of reflexive coordination, which ensures a continuous cycle of managerial feedback between the blocks and levels. It is through this core that the system's self-adjustment function is implemented – from strategic guidelines to operational actions—creating an effect of dynamic controllability and adaptability.

The scientific novelty of the obtained results lies in clarifying the structure of the multilevel management mechanism as an institutionally coordinated system within which the strategic, resource, logistics, regulatory, and reproductive processes mutually reinforce one another. It has been proven that the implementation of such a mechanism ensures not only the adaptation of agricultural enterprises to the requirements of the EU market but also the formation of a sustainable model of their development oriented toward export capacity, energy autonomy, and institutional compatibility with the European environment.

Prospects for further research include modeling the efficiency of the integration-adaptation mechanism's functioning, developing a system of indicators for monitoring managerial synergy between levels, and creating digital analytical tools for assessing the effectiveness of adaptation processes of agricultural enterprises in the context of European integration.

**Keywords:** agricultural enterprises; European integration; integration and adaptation mechanism; multilevel management; strategic adaptation; institutional compatibility; export capacity; sustainable development; integration environment; reflexive coordination.

*Стаття надійшла до редколегії 22.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5416>

УДК 336.1:338.124.4:338.24(477)  
JEL G01; E52; E62

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

Марія Рубаха<sup>1</sup>, Олена Чонка<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка,  
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [mariya.rubakha@lnu.edu.ua](mailto:mariya.rubakha@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1596-2678>

<sup>2</sup>e-mail: [olena.chonka@lnu.edu.ua](mailto:olena.chonka@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4596>

**Анотація.** Статтю присвячено комплексному дослідженню економічних криз та кількісному аналізу ефективності монетарної і фіскальної політики в системі антикризового управління економікою України впродовж 2012-2025 років. В ході дослідження вивчено певні взаємозв'язки між монетарними та фіскальними показниками, а також між традиційними показниками функціонування фінансової системи та індексом сприйняття корупції, глобальним індексом прийняття криптовалюти, рівнем тіньової економіки та обсягом прямих іноземних інвестицій.

Також у статті запропоновано ресурсно-інституційний підхід до антикризового управління, який охоплює ресурсний блок (ресурси, якими володіє держава та використовує для уникнення/подолання криз); інституційний блок (формальні та неформальні інститути держави, функціонування яких визначає можливості антикризового управління), а також стратегічні напрями, заходи та результати антикризового управління.

**Ключові слова:** монетарна політика, фіскальна політика, криптовалюта, прями іноземні інвестиції, фінансова безпека, індекс сприйняття корупції, антикризове управління.

**Постановка проблеми.** Ефективність системи управління макрофінансовими ризиками безпосередньо залежить від рівня координації монетарних та фіскальних інструментів. В умовах екзогенних та ендегенних шоків саме взаємодія Національний банк України та Кабінет Міністрів України визначає здатність економіки до адаптації та збереження фінансової стійкості. Повномасштабна війна, глобальні інфляційні процеси та трансформація світових фінансових ринків суттєво ускладнили середовище функціонування національної економіки, актуалізувавши потребу в системному оновленні інструментарію антикризового управління.

Аналіз ретроспективи кризових явищ в Україні дозволяє виявити закономірності реагування державних інституцій на дестабілізуючі чинники та оцінити результативність впроваджених заходів. Водночас сучасні воєнні та глобальні загрози потребують формування комплексного підходу, що поєднує фінансову стабілізацію,

© Марія Рубаха, Олена Чонка, 2025

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



підтримку інвестиційної активності, забезпечення боргової стійкості та посилення інституційної спроможності держави. Саме визначення оптимального набору та координації таких інструментів становить ключову науково-практичну проблему сучасного етапу розвитку економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема антикризового управління економікою та ролі, зокрема, монетарних і фіскальних аспектів у системі антикризового управління й підтримки макрофінансової стабільності широко висвітлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Так, Голобородько В. аналізує сучасні підходи до антикризового управління, зокрема з врахуванням воєнних ризиків [2]. Значний внесок у дослідження трансформації фінансової системи держави і її потреби адаптуватися в умовах війни зробив Б. М. Данилишин, який у своїй праці проаналізував причини зниження ефективності традиційних грошово-кредитних інструментів і запропонував зміни до дизайну монетарної політики центрального банку та її взаємодії з іншими складовими фінансової політики держави [3]. Роль фіскальної політики як одного з елементів механізму утримання економічної стабільності та досягнення стійкого економічного розвитку в умовах невпевненості та воєнних ризиків дослідив Р. О. Галустян, і наголосив на важливості оптимальної стратегії залучення доходів до бюджету та здійснення видатків задля забезпечення балансу між потребами економічного розвитку та фінансовою стійкістю [1]. О. Макаров та С. Аржевітін розглянули питання взаємодії монетарної та фіскальної політики і визначили фактори, що стримують їх ефективність, а також запропонували заходи щодо забезпечення стійкого післякризового економічного відновлення [6]. Питання викликів у координації монетарної та фіскальної політик держави та різні варіанти їх комбінацій в умовах нестабільності дослідили в своїй роботі S. Ille, D. T. Nguyen, E. J. S. Carrera [15]. У праці A. Afonso та A. Sousa, присвяченій перевірці двостороннього характеру взаємодії фіскальної та монетарної політики, вчені встановили, що цей зв'язок має асиметричний характер, а отримані результати дослідження підтверджують складність синхронізації дій регуляторів в часі економічних криз [12]. Михайлова Є. та Михайлов С. вивчають детально вплив державної політики на антикризове управління підприємствами [7]. Натомість Череп А., Череп О., та Огренич Ю. аналізують вплив різноманітних факторів на стратегічне антикризове управління промисловими суб'єктами господарювання [10].

Враховуючи турбулентність зовнішнього середовища, незважаючи на значну кількість публікацій щодо антикризового управління економікою, необхідним є наукове обґрунтування державної фінансової політики, координації монетарних та фіскальних інструментів в умовах війни, особливо в контексті необхідності боротьби з корупцією, тінізацією та покращення інвестиційного клімату в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження інтенсивності та спрямованості взаємозалежностей між базовими індикаторами монетарної і фіскальної політики у механізмі управління макрофінансовими ризиками та кризовими процесами, а також обґрунтування концепції ресурсно-інституційного підходу до забезпечення ефективного антикризового управління фінансовою системою держави.

**Методи дослідження.** Дослідження базується на загальнонаукових методах, включаючи синтез, аналіз, індукцію, дедукцію, порівняння, історико-логічний метод. Для методологічного забезпечення аналізу взаємозв'язків між обраними показниками монетарної та фіскальної сфери у статті застосовано коефіцієнт Фехнера (коефіцієнт кореляції знаків). У сучасних статистичних дослідженнях для оцінки взаємозв'язку між випадковими величинами найчастіше застосовується коефіцієнт лінійної

кореляції Пірсона. Проте коректність його використання обмежена низкою жорстких вимог, ключовою з яких є відповідність обох масивів даних закону нормального розподілу. Математично це передбачає наближення показників асиметрії та ексцесу до нульових значень. Аналіз економічних показників, що розглядаються в межах роботи, свідчить про суттєві відхилення від нормального закону розподілу, що є характерною особливістю динамічних рядів у соціально-економічних системах. З огляду на це, застосування параметричних методів оцінки може призвести до спотворення результатів та хибних висновків. Для забезпечення достовірності аналізу було обрано коефіцієнт кореляції знаків Фехнера. Для отримання якісної оцінки тісноти зв'язку у дослідженні використовується шкала Чеддока, наведена нижче [11] (Табл 1.).

Таблиця 1

Шкала Чеддока [11; с.10]

Kf	0	[0,1–0,3]	(0,3–0,5]	(0,5–0,7]	(0,7–0,9]	(0,9–0,99]	1,0
Характер зв'язку	Відсутній	Слабкий	Помірний	Виразений	Сильний	Дуже сильний	Функціональний

Даний непараметричний інструмент є ефективним для малих вибірок і базується на зіставленні знаків відхилень значень досліджуваних рядів від їхніх відповідних середніх арифметичних.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансформація підходів до макроекономічного регулювання найбільш чітко простежується через призму подолання масштабних економічних спадів, першим із яких у новітній історії став глобальний дестабілізаційний етап кінця першого десятиліття XXI століття. Криза 2008–2009 років в Україні супроводжувалася жорсткою монетарною політикою НБУ та зростанням державного боргу з 71,3 млрд грн на кінець 2007 р. до 316,8 млрд грн у 2009 р. Наслідками стали інфляція 12,3–22,3%, падіння ВВП, девальвація та банківська криза. Подальша анексія Криму та початок війни 2014 р., що спричинили обвал реального ВВП на 6,6% та 9,8% у 2014–2015 рр.

Пандемія 2019–2020 рр. принесла світову рецесію та високу інфляцію, проте державна підтримка бізнесу й соціальні виплати допомогли Україні вистояти до повномасштабного вторгнення 2022 р., яке відкинуло економіку на роки назад. У часі повномасштабного вторгнення кризові явища в економіці загострилися. Так, наприклад, у перший рік повномасштабної війни реальний ВВП України склав 71% від реального ВВП 2021 року, тобто падіння економіки склало 29%, у 2023 році – 25%, 2024 році – 23% і 2025 році – 21%. Інфляція 2022 року (ІСЦ) становила 26,6%, відбулась девальвація гривні у 2014–2015 роках та 2022–2024 роках, зросла кількість збиткових підприємств. Частка збиткових підприємств за 2022 рік склала 33,8%, сумарні збитки підприємств за рік зросли у 4 рази. Частка збиткових підприємств у 2024р. склала 22,1%, а у 2023р. – 22,0% за даними Державної служби статистики [4]. Зменшувались також реальний ВВП на душу населення: 2014–2015 рр. падіння в доларах США склало 26% і 31,4% відповідно до попереднього року (ВВП на душу населення враховуємо у валюті (дол. США) через інфляційне зростання цього показника у національній валюті), а у перший рік повномасштабного вторгнення падіння склало 12,1% (табл. 2).

У цих обставинах принципово важливо оцінити дієвість державної антикризової політики. Для цього проаналізуємо окремі показники фіскальної та монетарної сфер та дослідимо характер їхнього взаємозв'язку в динаміці. Оскільки фіскальна та монетарна сфери є взаємозалежними елементами єдиного механізму стабілізації, критично важливим є визначення ступеня їхньої координації під час проходження точок екстремальних економічних шоків.

Таблиця 2

## Макроекономічні показники України 2012-2024

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Зміна реального ВВП (% до попереднього року)*	+0,2	0	-6,6	-9,8	+2,4	+2,5	+3,5	+3,2	-4	+3,4	-29,1	+5,3	+4,3
Зміна ВВП на душу населення в дол США (% до попереднього року)	-	+4,5	-26,0	-31,4	+3,1	+20,7	+17,5	+18,3	+2,5	+28,7	-12,1	+22,4	+4,9

\*фізичний темп зростання економіки, очищений від інфляції

Джерело: Розраховано за даними [4; 5].

Проаналізуємо показники монетарної сфери та взаємозв'язки між ними з використанням коефіцієнту кореляції Фехнера, які найбільш показово демонструють заходи антикризового регулювання держави. Номінальні показники продефльовані, для нівелювання інфляційного шуму при аналізі взаємозв'язків. Також у таблиці 3 подані зміст взаємозв'язку і очікуваний напрям змін показників.

Таблиця 3.

## Оцінка щільності взаємозв'язків між ключовими індикаторами монетарної сфери та фінансової стабільності 2012-2025рр. в Україні

Пара показників для аналізу	Зміст взаємозв'язку (сутність процесу)	Теоретична модель, гіпотеза	Коефіцієнт Фехнера (Kf)
1. ІСЦ, на кінець року – Облікова ставка, середньорічна, %	Реакція монетарної політики на інфляційні шоки: підвищення ставки як антиінфляційний інструмент, зниження – стимулювальний захід.	1. Прямий: при ↑ інфляції → ↑ ставка. 2. Обернений: при ↑ ставки → ↓ інфляція з лагом	0,286 3 лагом 1 рік -0,231
2. Облікова ставка, % – Обсяг наданих банками кредитів	Працездатність кредитного каналу. Стимулювання/ стримування кредитування через вартість ресурсів.	Обернений (Ставка ↑ → Кредити ↓)	0,286 3 лагом 1 рік 0,077
3. Грошова маса (M3) – Офіційний курс грн/ дол США	Вплив монетарної експансії на валютну стабільність (зростання курсу валюти через надмірну грошову масу). Зв'язок емісії з девальвацією.	Прямий (M3 ↑ → Курс валюти ↑)	0,818 3 лагом 1 рік 0,8
4. Міжнародні резерви НБУ (млн. дол. США) – Офіційний курс грн/ дол США	Валютний канал. Здатність НБУ проводити інтервенції для утримання курсової – стабільності.	Обернений (Резерви ↓ → Курс валюти ↑)	0,571 3 лагом 1 рік 0,692
5. ІСЦ, на кінець року – Global Crypto Adoption Index	Цифрова доларизація. Перехід населення до криптоактивів як альтернативного засобу збереження вартості.	Прямий (Інфляція ↑ → Криптоадопція ↑)	0,333

Джерело: Розроблено авторами, розраховано за даними [8; 13].

Прокоментуємо коротко суть виявлених взаємоз'язків. Окремі з них не відповідають теоретичним концепціям, відповідно антикризове управління монетарною сферою в Україні має свою специфіку, саме цим показникам приділимо більше уваги. У статистичному аналізі ми очікуємо прямий зв'язок між обліковою ставкою та ІСЦ.  $K_f=0,286$  без лагу – зв'язок характеризується як помірний. З лагом 1 рік виявлено обернений слабкий зв'язок  $K_f=-0,231$ . Це свідчить про те, що НБУ реагує на інфляцію досить оперативно, але облікова ставка та інфляція визначаються й іншими чинниками.

А ось підвищення/зниження облікової ставки не впливає очікувано на обсяг банківського кредитування. На цю пару особливо помітно вплинули пікові періоди початку війни 2014-2015 року та повномасштабного вторгнення. Низька кореляція показників (0,286 – слабкий зв'язок) та 0,077 (відсутній зв'язок – з лагом) відображає специфіку монетарного дизайну, за якого основний імпульс облікової ставки спрямовувався на стабілізацію очікувань і валютного ринку та забезпечення привабливості гривневих активів (зокрема депозитів), тоді як канал кредитування залишався вторинним через об'єктивні обмеження воєнного часу. Національний банк підвищуючи ОС в пікові/кризові періоди не мав на меті скорочення кредитування. Навпаки, наприклад, з 2022 року підтримання кредитування реального сектору відбувалось через активне впровадження програм на кшталт «Доступні кредити 5-7-9%», що нівелювало вплив високої облікової ставки. Разом з тим, у періоди криз (2014–2015, 2022) банки припиняли кредитування через критичне зростання ризиків та зростання обсягу непрацюючих кредитів, незалежно від рівня облікової ставки. Високий коефіцієнт Фехнера у парі показників грошова маса – офіційний курс гривні (0,818 та 0,8 з лагом в 1 рік) підтверджує класичну монетарну теорію: надлишкова пропозиція гривні в системі чинить прямий девальваційний тиск на валютний ринок, зумовлюючи синхронне зростання курсу долара США як реакцію на емісійні процеси та накопичення грошової маси.

Результати аналізу пари «міжнародні резерви – офіційний курс» ( $K_f = 0,571$  та 0,692) демонструють парадокс: замість теоретично очікуваного оберненого зв'язку, ми отримали прямий. В українських реаліях за аналізований період зростання резервів супроводжується девальвацією гривні. Резерви НБУ зростають рекордними темпами завдяки траншам з-за кордону, але водночас відбувається керована девальвація гривні для покриття дефіциту бюджету та підтримки експортерів і зменшення розривів платіжного балансу. Ці процеси відбуваються паралельно, але незалежно один від одного.

Також проаналізуємо ситуацію у банківській системі за парами показників, гіпотези про взаємозв'язках між якими залежать від ситуації, в якій перебуває економіка та пріоритетів і дій регулятора, тобто є неоднозначним. У парі «вільна ліквідність банківської системи (ДС+корраунки) – обсяг ОВДП Коефіцієнт Фехнера  $K_f=1$ ;  $K_f$  з лагом 1 рік = 0,75 доводить перерозподіл банківських ресурсів: стерилізована в ДС ліквідність зрештою спрямовується на фінансування бюджетного дефіциту через ОВДП. Це математичний доказ того, що держава є «пріоритетним позичальником», який витісняє реальний сектор та приватне кредитування з ринку банківського капіталу державними запозиченнями. Виражений і сильний прямий зв'язок зафіксовано між показниками вільна ліквідність банківської системи (ДС+корраунки) та обсягами кредитування банками –  $K_f = 0,6$ ;  $K_f$  з лагом 1 рік = 0,778. Оскільки ліквідність накопичується переважно у формі депозитних сертифікатів (як безризикового замітника ризикових активних операцій), зростання обох показників відображає загальне інфляційне розширення грошової маси, а не реальну трансформацію банківських ресурсів у кредитування економіки.  $K_f$  з лагом 1 рік = 0,778 між показниками з лагом підтверджує, що кредитування рухається за ліквідністю лише інерційно, тоді як у моменті банки віддають перевагу ДС НБУ.

Зважаючи на надлишкову ліквідність у банківській системі, існував ризик формування «пастилки ліквідності» (банки накопичують її на коррахунках та в депозитних сертифікатах, а кредитування не зростає), однак саме запровадження різноманітних програм підтримки кредитування зусиллями НБУ дало змогу її уникнути.

Також проаналізуємо нетрадиційну монетарну пару та звернемо увагу на місце криптовалют в українській фінансовій системі. За даними звіту МВФ 2024 року, в країнах з ринками, що розвиваються (як Україна), масове використання криптоактивів підсилює ефективність монетарної трансмісії та створює ризики для фінансової стабільності [14, с. 35-37].

Україна традиційно входить до ТОП-країн за рівнем «прийняття» криптовалют за Global Crypto Adoption Index, що підтверджує актуальність цього показника як симптомокомплексу для вітчизняного антикризового управління. Вказаний індекс показує наскільки широко й активно криптовалюти використовуються в різних країнах світу, публікується аналітичною компанією Chainalysis та охоплює дані з понад 150 країн. Так, у 2020 році Україна займала перше місце у світі за GCAI і навіть у часі повномасштабного вторгнення 3 місце – 2022 рік, 6 місце – 2023-2024 роки, 8 – за результатами 2025 року [14]. Зростання рівня прийняття криптоактивів в Україні, на наш погляд, свідчить про недостатність надійних і прибуткових інструментів для інвестування, зниження довіри до традиційної банківської системи; пошук населенням альтернативних способів збереження вартості та отримання спекулятивних доходів, реакцію на інфляційні, валютні або фінансові ризики. Дані щодо індексу для аналізу взято за 6 років (мінімально необхідна кількість періодів для розрахунку коефіцієнта кореляції Фехнера), оскільки криптовалюти стали особливо популярним активом для інвестування в Україні і світі саме в останні роки. З цієї ж причини в парах показників з GCAI не враховуватимемо часовий лаг. У парі показників «індекс інфляції – GCAI» існує помірний прямиий зв'язок ( $K_f = 0,333$ ), що підтверджує гіпотезу про використання криптоактивів як захисту від знецінення національної валюти. У науковій літературі цей процес визначається як цифрова доларизація, де криптовалюти виконують функцію альтернативного засобу збереження вартості (*Store of Value*) в умовах втрати довіри до фіатної валюти. Помірна кореляція пояснюється широким спектром чинників, які впливають на «прийняття» криптовалют: технологічні чинники, рівень цифрової грамотності, висока волатильність самого крипторинку, складний поріг входу, валютні обмеження тощо. Перехід населення в криптоактиви як реакція на інфляцію в Україні справді існує, але інфляція – не головна причина поширення криптовалют. Далі проаналізуємо показники сфери державних фінансів, їхні зміни та взаємозв'язки у кризові періоди функціонування економіки України (табл 4).

Високе значення коефіцієнта кореляції Фехнера між показниками *державного боргу* (тут і далі враховано суму державного та гарантованого державою боргу) та *дефіциту державного бюджету*  $K_f=0,714$  підтверджує, що дефіцит бюджету є первинним драйвером боргової динаміки, недостатність податкових надходжень або значні видатки покриваються за рахунок запозичень. Той факт, що з лагом в один рік зв'язок залишається майже на тому ж рівні (0,692), свідчить про хронічний характер дефіцитного фінансування та формується ефект «боргової спіралі». Друга та третя аналізовані пари характеризують рівень фінансової автономності держави під час кризи. У теоретичних концепціях обсяг зовнішніх допомог в кризові періоди зростає через падіння обсягу податкових надходжень. Так, справді обсяг міжнародної допомоги у 2022 році склав 26,9% у доходах державного бюджету при зниженні податкових надходжень у номінальному вираженні на 14,2%. Однак, обсяги міжнародної допомоги

Таблиця 4

**Оцінка щільності взаємозв'язків між ключовими індикаторами сфери державних фінансів та фінансової стабільності 2012-2025 рр. в Україні**

Пара показників для аналізу	Зміст взаємозв'язку (сутність процесу)	Теоретична модель, гіпотеза	Коефіцієнт Фехнера (Kf)
1. Дефіцит ДБ – Державний борг України	Фіскальний канал накопичення боргу: хронічні бюджетні дефіцити трансформуються у зростання державної заборгованості.	Прямий (Дефіцит ↑ → Борг ↑)	0,714 3 лагом 1 рік 0,692
2. Податкові надходження – Міжнародна допомога*	Компенсаційний механізм зовнішньої підтримки: зниження внутрішніх доходів бюджету супроводжується зростанням зовнішнього фінансування.	Обернений (Податки ↓ → Зовнішні кошти ↑)	0,667 3 лагом 1 рік 0,636
3. Міжнародна допомога – Видатки ДБ на оборону	Донорський канал фінансування оборони: зовнішня допомога використовується для покриття підвищених воєнних видатків.	Прямий (Допомога ↑ → Видатки на оборону ↑)	1 3 лагом 1 рік 0,818
4. Тіньова економіка – Державний борг	Ерозія податкової бази через тінізацію, що призводить до недоотримання доходів і необхідності перекривати їх запозиченнями.	Прямий (Тінізація ↑ → Борг ↑)	0,143 3 лагом 1 рік 0,385** -0,571 3 лагом 1 рік 0,077***
5. Тіньова економіка – Дефіцит ДБ	Фіскальний канал втрати доходів: розширення тіньового сектору змушує податкову базу держави, що за незмінних видатків призводить до зростання бюджетного розриву.	Прямий (Тінізація ↑ → Дефіцит ↑)	0,143** -0,571*** 3 лагом 1 рік 0,077
6. Бали в Corruption Perception Index – Податкові надходження	Зміцнення бюджетної дисципліни: розвиток дієвих антикорупційних інституцій мінімізує втрати податкових надходжень.	Прямий (Корупція ↓ (бали ↑) → Податки ↑)	0,714 3 лагом 1 рік 0,538
7. Бали в Corruption Perception Index – Державний борг	Інституційний фактор боргової стійкості: вища якість врядування знижує потребу в борговому фінансуванні та вартість запозичень.	Обернений (Корупція ↓ / бали ↑ → Борг ↓)	0,571 3 лагом 1 рік 0,692
8. Бали в Corruption Perception Index – Дефіцит державного бюджету	Фіскальна прозорість: кращі антикорупційні інститути сприяють зменшенню бюджетних дисбалансів.	Обернений (Корупція ↓ / бали ↑ → Дефіцит ↓)	0,571 3 лагом 1 рік 0,692

\* Міжнародна допомога – кошти від інших країн і міжнародних організацій

\*\*за даними Мінекономіки 2012-2021 року

\*\*\*за даними ЕУ щодо 2022-2025 року

Джерело: Розроблено авторами, розраховано за даними [4; 5; 9; 16; 13; 17].

зростали і при зростанні податкових надходжень у наступні роки. В умовах критичного зростання видатків на оборону податкові надходження, попри їх номінальне зростання, не здатні самостійно покрити потреби бюджету. Держава змушена одночасно залучати і податкові надходження, і рекордні обсяги міжнародної допомоги, ці два

джерела не заміщують, а доповнюють одне одного в умовах воєнного стану. Те саме стосується і пари показників «дефіцит державного бюджету» – «видатки на оборону» ( $Kf=1$ ;  $Kf_{з\ лагом\ 1\ рік}=0,818$ ), зважаючи на розмір видатків на оборону, які постійно зростали з 2014 року і особливо стрімко з 2022 року, дефіцит тільки посилювався. Такі коефіцієнти кореляції у цій парі свідчать про потужний воєнно-фіскальний тиск на бюджет в аналізованому періоді.

Було проаналізовано також пару показників «податкові надходження» – «державний борг». Напряму зв'язку в цій парі теоретично залежить від багатьох факторів: країни та економічного зростання чи стагнації її економіки в конкретний час (визначає можливість акумулювання податків), валюти і вартості запозичень. До прикладу, такі розвинуті країни, як Японія чи США, залучаючи відносно дешеві ресурси у валютах своїх країн можуть без надмірних ризиків залучати борг та не підвищувати податки за потреби в додатковому фінансуванні. Україна нарощуючи ж борги потрапляє в боргову яму через високу вартість ресурсів і валютний ризик. В умовах значного бюджетного дефіциту та потреби фінансування безпрецедентного обсягу оборонних витрат, для України в аналізованому періоді податкові надходження та запозичення зростають одночасно ( $Kf=0,571$ ;  $Kf_{з\ лагом\ 1\ рік}=0,538$ ).

Окрім безумовного впливу на державні фінанси макрофінансових і воєнних ризиків, на наш погляд важливо зосередити увагу на проблемах несприятливого інвестиційного клімату, тінізації економіки та корупції у фінансовій системі України. Щодо прямих іноземних інвестицій, то їхні обсяги є критично малими і статистично значущих зв'язків з обсягами боргу, податкових надходжень, державного боргу, показників монетарної сфери не виявлено. В пікові періоди криз 2014-2015, 2020 (результат «ковідної кризи») в Україні відбувся навіть відтік ПІІ (рис 1.).

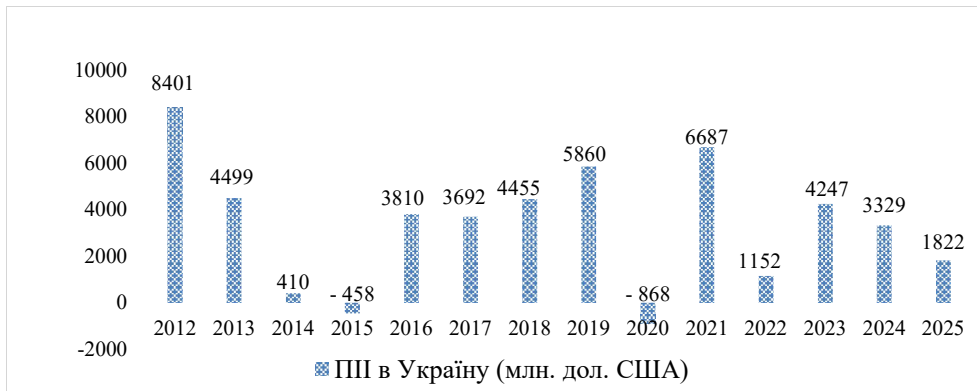


Рис. 1. Прямі іноземні інвестиції в Україну 2012-2025 роки, млн. дол. США

Джерело: побудовано за даними [5; 8].

Зауважимо також, що ПІІ в 2022 році не є насправді інвестиціями іноземних компаній, це фактично повернення українських фінансових ресурсів з офшорних зон. Так, наприклад, за даними НБУ основними іноземними інвесторами в Україну є компанії Кіпру, Нідерландів, Люксембургу (дані 2022-2024 років). Тінізація є тою проблемою, яка гальмує розширення податкових надходжень, а корупція загалом знижує інституційну ефективність та довіру до держави як її громадян, так і закордонних партнерів. У поєднанні ці проблеми є критично небезпечними, особливо в часі воєнних загроз.

У дослідженні ми взяли до уваги 2 періоди: до повномасштабного вторгнення за даними Мінекономіки, у якому розрахований коефіцієнт кореляції Фехнера  $K_f=0,143$  для пар показників *тіньова економіка – державний борг* та *тіньова економіка – дефіцит державного бюджету* цілком відповідають теоретичній концепції. З 2022 року розрахунки є менш точними і офіційно Мінекономіки їх не публікує, оскільки в умовах війни неможливо достатньо достовірно аналізувати рівень тіньової економіки (особливо хибними будуть метод збитковості підприємств та електричний). На основі даних Мінекономіки 2012-2021 року та міжнародних компаній і організацій за 2022-2025 роки розраховано для цих пар  $K_f=-0,571$ ;  $K_{f, \text{загом } 1 \text{ рік}}=0,077$ . Від’ємний зв’язок з врахуванням часу повномасштабної війни пояснюється специфікою кризового виживання економічних суб’єктів, в тому числі тих, що працюють у тіні. Період після 2022 року характеризується феноменальною ситуацією: через війну тіньовий сектор дещо стиснувся (через безпекові ризики, посилення контролю, прозорість західної допомоги тощо постраждав і тіньовий сектор), але державний борг та дефіцит зросли до історичних максимумів через оборонні потреби. Однак, зауважимо, що оцінка рівня тіньової економіки не є абсолютно точною в цьому періоді. Достовірно розрахувати рівень корупції важче, ніж рівень тіньової економіки. У роботі ми візьмемо до уваги дані щодо Індексу сприйняття корупції. Індекс сприйняття корупції (*Corruption Perceptions Index – CPI*) від *Transparency International* використовується у світовій практиці як проксі-індикатор для оцінки рівня корупції в державному секторі. Індекс базується на опитуваннях експертів та представників бізнесу. Значення варіюються від 0 до 100, де 0 означає максимально високий рівень сприйняття корупції, а 100 – повну її відсутність (найвища прозорість, зростання балів CPI свідчить про зниження корупції).

Коефіцієнти кореляції Фехнера між балами в *CPI* та *обсягами податкових надходжень до державного бюджету* ( $K_f=0,714$ ;  $K_{f, \text{загом } 1 \text{ рік}}=0,538$  свідчать про наявність прямого вираженого зв’язку, що повністю відповідає теоретичній моделі (оскільки зростання балів у *CPI* означає зниження реального рівня корупції). Покращення інституційної спроможності антикорупційних органів корелює з більш повною та прозорою сплатою податків до державного бюджету. Однак, за аналізований період деяке зниження рівня корупції не може суттєво вплинути на скорочення державного боргу і дефіцит бюджету в умовах макрофінансових ризиків, тому у парах показників «*бали ІСК*» – «*державний борг*» та «*бали ІСК*» – «*дефіцит державного бюджету*» всупереч теоретичній моделі  $K_f=0,571$ ;  $K_{f, \text{загом } 1 \text{ рік}}=0,692$ . Дефіцит бюджету і державний борг в Україні в аналізований період визначався переважно екзогенними чинниками, а не лише обсягами тіньового сектору та рівнем корупції.

Далі проаналізуємо взаємозв’язки між показниками монетарної та фіскальної сфери за період 2012-2025 років (табл. 5).

Високі значення  $K_f$  (0,818 без лагу; 0,8 з лагом) між *дефіцитом державного бюджету та грошовою масою (М3)* означають наявність механізму квазі-монетарного фінансування дефіциту через банківську систему: зростання бюджетного дефіциту супроводжується розширенням *М3* внаслідок державних запозичень, розміщення ОВДП у банках та операцій НБУ з ліквідністю (викуп ОВДП, валютні інтервенції, депозитні сертифікати). Згідно з отриманим рівнем взаємозв’язку між *вільною банківською ліквідністю та державними видатками*  $K_f$  (0,8 без лагу; 1 з лагом) розширення державних видатків є джерелом наповнення банківської системи ліквідністю. Витрати на соціальний захист, зростання заробітних плат у бюджетній сфері (зокрема, для військових виплат) розширюють банківську ліквідність, яка на сьогодні є надлишковою. В

свою чергу  $Kf=0,286$  та  $Kf_{3 \text{ лагом } 1 \text{ рік}}=0,846$  між зовнішнім державним боргом та валютним курсом свідчить, що накопичене боргове навантаження через певний час трансформується у девальваційний тиск та вимагає курсової корекції для балансування зовнішніх зобов'язань.

Таблиця 5

Оцінка щільності взаємозв'язків у системі фіскально-монетарної взаємодії в Україні у 2012–2025 рр. в Україні

Пара показників для аналізу	Зміст взаємозв'язку (сутність процесу)	Теоретична модель, гіпотеза	Коефіцієнт Фехнера (Kf)
1. Дефіцит ДБ – Грошова маса (МЗ)	Дефіцит ДБ змушує державу вдаватися до додаткових запозичень або емісійних джерел фінансування. Це призводить до неконтрольованого зростання грошового агрегату МЗ.	Прямий (Дефіцит ↑ → МЗ ↑)	0,818 3 лагом 1 рік 0,8
2. Видатки ДБ – Вільна ліквідність банківської системи	Канал бюджетної експансії насичує банківську систему ліквідністю (за умов пріоритетних видатків на соціальне страхування та бюджетний сектор).	Прямий (Видатки ↑ → Ліквідність ↑)	0,8 3 лагом 1 рік 1
3. Зовнішній державний борг (млн.дол США.) – Офіційний курс грн/дол.	Валютно-борговий канал: зростання боргового навантаження підвищує девальваційні ризики. + Переоцінка боргових зобов'язань в національній валюті.	Прямий (Борг ↑ → Курс ↑)	0,286 3 лагом 1 рік 0,846
4. Облікова ставка – Дохідність ОВДП	Координація монетарної та боргової політики: зміни ключової ставки транслуються у вартість державних запозичень.	Прямий (Ставка ↑ → Дохідність ОВДП ↑)	0,427 3 лагом 1 рік 0,077
5. Видатки ДБ на соціальний захист – ІСЦ, на кінець року	Попитово-інфляційний ефект соціальних витрат: розширення трансфертів може посилювати інфляційний тиск. Вплив споживчих видатків на цінову стабільність.	Прямий (Соцвидатки ↑ → Інфляція ↑)	-0,167 3 лагом 1 рік -0,091
6. ІСЦ, на кінець року – ПП (млн. дол США.)	Прискорення інфляції підвищує ризики та невизначеність для інвесторів, що стримує приплив прямих іноземних інвестицій.	Обернений (Інфляція ↓ → Інвестиції ↑)	-0,429 3 лагом 1 рік 0,077
7. Депозити банків – Тіньова економіка	Довіра до фінансової системи: зростання тінізації звужує депозитну базу банків.	Обернений (Тінізація ↑ → Депозити ↓)	-0,286 3 лагом 1 рік -0,385
8. Депозити банків – Global Crypto Adoption Index	Конкуренція за заощадження населення: вибір між банківською системою та криптоактивами як засобами збереження вартості.	Обернений (Депозити ↓ → Crypto Index ↑)	-0,333
9. Державний борг – Global Crypto Adoption Index	Пошук альтернативних активів для інвестування при макроекономічній нестабільності, зумовленій високим борговим навантаженням.	Прямий (Борг ↑ → Криптоадопція ↑)	-0,667
10. Тіньова економіка – Global Crypto Adoption Index	Криптоактиви виконують функцію інституційного запобіжника. Високий рівень тінізації є індикатором того, що значна частина капіталу шукає захисту поза межами офіційного регулювання.	Прямий (Тінізація ↑ → Криптоадопція ↑)	0,667
11. Бали в Corruption Perception Index – Бали в Global Crypto Adoption Index	Інституційна недовіра. Низька прозорість інституцій і корупція стимулює населення переходити в децентралізовані, неконтрольовані державою активи.	Обернений (ІСК ↓ Корупція ↑ → Криптоадопція ↑)	-0,667

Джерело: Розроблено авторами, розраховано за даними [4; 5; 8; 9; 16; 13; 17].

Аналіз кореляційних зв'язків *облікової ставки та доходності облігацій внутрішньої державної позики* підтверджує наявність прямої залежності між цими індикаторами, що узгоджується з механізмом передачі імпульсів монетарної політики. Помірний рівень коефіцієнта без часової затримки (0,427) відображає достатньо оперативне коригування вартості державних запозичень у відповідь на зміну ключової ставки НБУ. Водночас істотне зниження значення показника за наявності річного лагу (0,077) вказує на зростання значущості альтернативних макроекономічних і фіскальних чинників у процесі формування доходності ОВДП у середньостроковій перспективі.

Водночас, всупереч гіпотезі про прямий зв'язок між рівнем *видатків на соціальне забезпечення населення та індексом інфляції* бачимо протилежні результати розрахунку коефіцієнта кореляції Фехнера. Відсутність зв'язку та його від'ємні значення ( $K_f = -0,167$  та  $K_{f_3 \text{ лагом } 1 \text{ рік}} = -0,091$ ) демонструють, що в українських реаліях соціальні трансферти не є прямим драйвером споживчої інфляції в Україні, оскільки зростання видатків на соціальний захист часто лише компенсує падіння реальних доходів населення, а не формує надлишковий платоспроможний попит. Однак, сповільнення інфляції, може зробити ПП більш безпечними (для ІСЦ на та обсягу ПП  $K_f = -0,429$ ).

Також ми проаналізували взаємозв'язки між *обсягами міжнародних резервів і зовнішнього державного боргу* ( $K_f = 0,714$ ;  $K_{f_3 \text{ лагом } 1 \text{ рік}} = 0,538$ ) та *обсягами міжнародних резервів і міжнародної допомоги* ( $K_f = 0,667$ ;  $K_{f_3 \text{ лагом } 1 \text{ рік}} = 0,818$ ). Такі взаємозв'язки мають різне теоретичне обґрунтування напряму зв'язку залежно від ситуації в конкретній державі та пріоритетів управління монетарною та фіскальною сферами. З одного боку міжнародні резерви можуть зменшуватись через необхідність підтримання курсової стабільності в кризових умовах, коли є необхідність залучення боргів і міжнародної допомоги, з іншого боку, – зовнішні фінансові ресурси частково можуть спрямовуватись у накопичення резервів для уникнення девальваційних ризиків у майбутньому. Згідно з результатами наших розрахунків, зовнішні запозичення та допомоги є ключовим джерелом формування золотовалютних резервів ( $K_f = 0,714$  борг-резерви;  $K_f = 0,667$  допомога-резерви) і безпосередньо зміцнюють валютну позицію регулятора.

$K_f = 0,714$  зафіксовано у парі *дефіцит ДБ – міжнародні резерви НБУ*. Зв'язок у цій парі може бути оберненим, якщо держава намагається самостійно фінансувати дефіцит і використовує «проїдає» для цього попередньо сформовані резерви для підтримання курсу валюти. Прямий зв'язок між цими показниками в Україні свідчить, що дефіцит покривається через залучення зовнішніх грантів та кредитів. Нарощення міжнародних резервів здійснюється паралельно для посилення спроможності НБУ для курсового регулювання в поточному періоді та на перспективу, що підтверджує інституційну незалежність НБУ попри воєнні виклики.

Для України за аналізований період гіпотеза щодо взаємозв'язку *тіньової економіки та депозитів банків* підтвердилась –  $K_f = -0,286$  і  $K_{f_3 \text{ лагом } 1 \text{ рік}} = -0,385$  (Дані про рівень тіньової економіки Мінекономіки 2012-2021, міжнародних організацій та структур – 2022-2025). Зростання масштабів тіньового сектору супроводжується переорієнтацією коштів у позабанківський обіг, що звужує ресурсну базу банків. Посилення кореляції з часовою затримкою свідчить про інерційне вимивання заощаджень: тривале перебування економіки в «тіні» поступово підриває доцільність тримати гроші на банківських рахунках. Також криптоактиви виступають як субститут традиційним депозитам, особливо в періоди нестабільності чи низьких відсоткових ставок ( $K_f = -0,333$  в парі *депозити банків та GSAI*). Зростання інтересу до криптовалют супроводжується певним відтоком коштів із банківських рахунків (переважно вкладників з високою цифровою грамотністю). Також ми дослідили три пари взаємозв'язків

показників сфери державних фінансів з Індексом прийняття криптовалют. Так, для показників *державний борг – бали в GCAI* виявлено виражений обернений зв'язок ( $Kf=-0,667$ ). З одного боку в умовах макроекономічних потрясінь та військових загроз популярність криптоактивів як альтернативного інструменту для інвестування мала б зрости. Однак, саме в час повномасштабного вторгнення масо посилені валютні обмеження та контроль транзакцій, безпекові та енергетичні загрози, що призвело до втрати лідерських позицій України в популярності криптовалют. Виражений прямий зв'язок виявлений у парі показників *тіньова економіка – GCAI* ( $Kf=0,667$ ) підтверджує, що криптовалюти є органічним середовищем для тіньового сектору, вони забезпечують швидку ліквідність та анонімність, стаючи цифровим аналогом готівки. Також щодо третьої пари показників між балами набраними Україною в *CPI* та *GCAI* виявлено обернений виражений зв'язок. У цьому теж випадку гіпотеза підтверджена – зростання рівня корупції призводить до недовіри до державних інституцій і як наслідок до перетікання інвестицій громадян та бізнесу у неконтрольований державою сектор – криптовалютний ринок.

Далі обґрунтуємо ключові напрями вдосконалення системи антикризового управління економікою. На наш погляд, антикризове управління має поєднувати у собі ключові аспекти: ефективне управління ресурсами, де основним є грамотне поєднання застосування інструментів фіскальної та монетарної політики для управління наявними ресурсами та ефективне управління інституціями, оскільки саме недотримання законів, корупційні мережі, тіньові схеми та низька довіра до державних органів призводить до криз. На рисунку нижче (рис. 2) схематично подано інституційно-ресурсний підхід до антикризового управління фінансовою системою. Ресурсний блок у системі антикризового управління національною економікою становить матеріально-фінансовий фундамент, що забезпечує спроможність системи протидіяти деструктивним шокам та реалізувати творчий потенціал оновлення.

У межах ресурсно-інституційного підходу цей блок розглядається як сукупність монетарних, фіскальних, інвестиційних та специфічних активів, мобілізація яких дозволяє нівелювати «кризовий потенціал» на етапі його латентного накопичення.

Другим блоком у ресурсно-інституційному підході до антикризового управління є інституційний. Він виступає інтелектуально-регуляторним центром системи, що визначає ефективність трансформації вхідних ресурсів у стабільні макроекономічні результати. Інституційний блок – це складна сукупність формальних і неформальних інститутів, взаємодія яких формує «правила гри», здатні або локалізувати кризові шоки, або, навпаки, поглибити системну деградацію.

Стратегічні напрями антикризового управління виступають цільовими векторами, що забезпечують перехід економічної системи від стану деградації до фази якісного самооновлення. Натомість, антикризові заходи становлять систему практичних інструментів, що забезпечують безпосередню імплементацію стратегічних напрямів. Вони трансформують концептуальні ідеї у прикладні управлінські дії, спрямовані на усунення виявлених симптомів та причин економічної дестабілізації. Антикризові результати у пропонованій моделі є логічним завершенням циклу управління, що свідчить про успішну реалізацію всіх функцій кризи та перехід системи до стабільного зростання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами аналізу взаємозв'язків показників монетарної та фіскальної сфери в Україні можна зробити висновок, що макрофінансова стійкість у кризовий період значною мірою забезпечується

збереженням інституційної незалежності НБУ. Наймовірно важливим фактором макрофінансової стабілізації залишається масштабна міжнародна фінансова допомога, що дозволяє покривати значний дефіцит бюджету та підтримувати достатній рівень міжнародних резервів за умов зростання державного боргу. У короткостроковому та середньостроковому періодах це забезпечує відносну стійкість державних фінансів, однак формує відкладені боргові зобов'язання, які в майбутньому вимагатимуть фіскальної консолідації.



Рис 2. Інституційно-ресурсний підхід до антикризового управління фінансовою системою

Джерело: Розроблено авторами.

Якісна трансформація фінансової системи становить кінцеву мету антикризового менеджменту, реалізуючи творчу функцію кризи. Система позбувається технологічно інертних та корупційних елементів, заміщуючи їх прогресивними цифровими бізнес-моделями та прозорими механізмами управління. Оновлена фінансова архітектура базується на верховенстві права, інституційній незалежності регуляторів та високій інвестиційній привабливості. Тому криза завершується не просто відновленням докризового стану, а переходом до якісно нової траєкторії розвитку, адаптованої до сучасних гео економічних викликів. Ресурсно-інституційний підхід до антикризового управління передбачає синергію матеріально-фінансового фундаменту і зміцненні формальних та неформальних інститутів, що дає змогу не лише нівелювати «кризовий потенціал», а й реалізувати творчу функцію кризи. Через стратегічні напрями детінізації, створення сприятливого інвестиційного клімату, боротьби з корупцією та діджиталізації забезпечується якісна трансформація фінансової системи та її перехід на вищу траєкторію розвитку. Кінцевим результатом такого управління є формування резильєнтної економічної моделі, здатної абсорбувати воєнно-політичні шоки та забезпечувати інвестиційну привабливість держави навіть у складних гео економічних умовах.

1. Галустьян Р. О. Роль фіскальної політики в макрофінансовій стабільності України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 50. С. 25–29. URL: [http://visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/50\\_2024ua/6.pdf](http://visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/6.pdf) (дата звернення: 1.09.2025).
2. Голубородько В. Сучасні підходи до антикризового управління. *Інноваційні підходи та новітні тенденції в управлінні підприємствами: погляд молодих учених : колективна монографія / за ред. Н. С. Скопенко*. Київ : ЦП «Компринт», 2025. 239 с.
3. Данилишин Б. Економічні трансформації у період воєнного стану: тактика еволюціонізму і модернізація. *Економіка України*. 2022. № 10 (731). С. 3–14. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.10.003>.
4. Державна служба статистики України : офіц. сайт. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 2.10.2025).
5. Інформаційний портал «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/> (дата звернення: 5.10.2025).
6. Макаров О., Аржевітін С. Координація монетарної та фіскальної політик в умовах кризи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 6 (41). С. 17–31. <https://doi.org/10.18371/fcapter.v6i41.251384>.
7. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38–42. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.
8. НБУ. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 2.10.2025).
9. Тіньова економіка : аналітична записка. Міністерство економіки України. Жовтень 2022. URL: <https://me.gov.ua/download/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8/file.pdf> (дата звернення: 1.10.2025).
10. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 1 (42). С. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.42.2022.3681>.
11. Яровий А. Т., Страхов Є. М. Багатовимірний статистичний аналіз : навч.-метод. посіб. Одеса : Астропринт, 2015. 132 с.
12. Afonso A., Sousa A. Monetary and fiscal interplay: Does it work both ways? *Economic Systems*. 2024. Vol. 48, Iss. 2. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2024.101188>.

13. Annual Chainalysis Global Crypto Adoption Index 2025. *Chainalysis*. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/> (дата звернення: 1.10.2025).
14. Global Financial Stability Report: The Rise of Digital Assets. *International Monetary Fund*. 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (дата звернення: 2.10.2025).
15. Ille S., Nguyen D. T., Carrera E. J. S. On the stressful interaction of monetary and fiscal targets. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 104. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104708>
16. Shadow economy Exposed: Estimates for the world and policy paths. *EY Report*. March 2025. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf> (дата звернення: 2.10.2025).
17. Transparency International Ukraine : official site. URL: <https://ti-ukraine.org/en/> (дата звернення: 2.10.2025).

### References

1. Halustian, R. O. (2024). Rol fiskalnoi polityky v makrofinansovii stabilnosti Ukrainy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 50, 25–29. Retrieved from [http://visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/50\\_2024ua/6.pdf](http://visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/6.pdf) [in Ukrainian].
2. Holoborodko, V. (2025). Suchasni pidkhody do antykrizovoho upravlinnia. In N. S. Skopenko (Ed.), *Innovatsiini pidkhody ta novitni tendentsii v upravlinni pidpriemstvamy: pohliad molodykh uchenykh*. Kyiv: TsP «Komprynt» [in Ukrainian].
3. Danylyshyn, B. (2022). Ekonomichni transformatsii u period voiennoho stanu: taktyka evoliutsionizmu i modernizatsiia. *Ekonomika Ukrainy*, 10(731), 3–14. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.10.003> [in Ukrainian].
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofits. sait. Retrieved from <https://stat.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Informatsiinyi portal «Minfin». Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/> [in Ukrainian].
6. Makarov, O., & Arzhevitin, S. (2022). Koordynatsiia monetarnoї ta fiskalnoi polityk v umovakh kryzy. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 6(41), 17–31. <https://doi.org/10.18371/fcapter.v6i41.251384> [in Ukrainian].
7. Mykhailova, Ye., & Mykhailov, S. (2023). Teoretychni pidkhody do formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 1, 38–42. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7> [in Ukrainian].
8. NBU. Ofitsiinyi sait. Retrieved from <https://bank.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. Tinova ekonomika: analitychna zapyska. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Retrieved from <https://me.gov.ua/download/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8/file.pdf> [in Ukrainian].
10. Cherep, A., Cherep, O., & Ohrenych, Yu. (2022). Udoskonalennia naukovo-metodychnoho pidkhodu do otsinky vplyvu faktoriv na vykorystannia mekhanizmu formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv u kryzovykh umovakh. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 1(42), 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.42.2022.3681> [in Ukrainian].
11. Yarovy, A. T., & Strakhov, Ye. M. (2015). *Bahatovymirnyi statystychnyi analiz: navchalno-metodychnyi posibnyk*. Odesa: Astroprynt [in Ukrainian].
12. Afonso, A., & Sousa, A. (2024). Monetary and fiscal interplay: Does it work both ways? *Economic Systems*, 48(2). <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2024.101188> [in English].
13. Annual Chainalysis Global Crypto Adoption Index 2025. *Chainalysis*. Retrieved from <https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/> [in English].
14. Global Financial Stability Report: The Rise of Digital Assets. *International Monetary Fund*. 2024. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> [in English].
15. Ille, S., Nguyen, D. T., & Carrera, E. J. S. (2025). On the stressful interaction of monetary and fiscal targets. *International Review of Economics & Finance*, 104. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104708> [in English].

16. Shadow economy Exposed: Estimates for the world and policy paths. *EY Report*. 2025. Retrieved from <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf> [in English].
17. Transparency International Ukraine: official site. Retrieved from <https://ti-ukraine.org/en/> [in English].

## INSTRUMENTS OF ANTI-CRISIS ECONOMIC MANAGEMENT IN UKRAINE AMIDST WARTIME AND GLOBAL THREATS

Mariya Rubakha<sup>1</sup>, Olena Chonka<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>*Ivan Franko National University of Lviv, 18 Svobody Ave., Lviv, 79000, Ukraine,*

<sup>1</sup>*e-mail: mariya.rubakha@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1596-2678>*

<sup>2</sup>*e-mail: olena.chonka@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4596-1110>*

**Abstract.** The article is devoted to a comprehensive study of the historical aspects of identifying economic crises and a quantitative analysis of the effectiveness of monetary and fiscal policy within the system of anti-crisis management of Ukraine's economy during 2012–2025.

The purpose of the article is to analyze the strength and nature of the relationships between key indicators of monetary and fiscal policy in the system of macrofinancial risk and crisis management, and to develop a resource-institutional approach to anti-crisis management of the state's financial system. The research is based on general scientific methods, including synthesis, analysis, the historical-logical method, and the statistical method of sign correlation (Fechner's correlation coefficient).

The analysis of monetary and fiscal indicators confirmed certain expected relationships between variables, in particular: a direct effect of money supply expansion on the depreciation of the hryvnia; a strong direct impact of an increase in the state budget deficit on the volume of public debt. Furthermore, the study identified several atypical interdependencies stemming from the specific design of the state's financial policy during wartime, namely: a weak direct impact of the NBU's key policy rate increases on the volume of bank lending, and a weak inverse relationship between state budget expenditures and the Consumer Price Index (CPI).

In addition, the article examines the relationships between monetary and fiscal indicators and traditional measures of financial system performance, such as the Corruption Perceptions Index, the Global Crypto Adoption Index, the level of the shadow economy, and the volume of foreign direct investment.

The article also proposes a resource-institutional approach to anti-crisis management, which includes: a resource block (the resources available to the state and used to prevent or overcome crises); an institutional block (formal and informal state institutions whose functioning determines the capacity for anti-crisis management); as well as strategic directions, policy measures, and the expected outcomes of anti-crisis management.

**Keywords:** monetary policy, fiscal policy, cryptocurrency, foreign direct investment, financial security, Corruption Perceptions Index, anti-crisis management.

*Стаття надійшла до редколегії 28.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Світлана Урба<sup>1</sup>, Руслана Шурпенкова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [svitlana.urba@lnu.edu.ua](mailto:svitlana.urba@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-1778-8845

<sup>2</sup>e-mail: [ruslana.shurpenkova@lnu.edu.ua](mailto:ruslana.shurpenkova@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-8825-2389

**Анотація.** У статті досліджено особливості стратегічного маркетингового управління розвитком молочної промисловості України в умовах сучасних економічних та структурних викликів. Обґрунтовано роль галузі у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні доданої вартості та експортного потенціалу держави. Виявлено ключові проблеми розвитку, зокрема скорочення виробництва молока, зменшення кількості фермерських господарств, посилення конкуренції з імпортною продукцією та нестабільність логістики. Проаналізовано динаміку виробництва молока у 2018-2024 рр., що засвідчило зростання ролі сільськогосподарських підприємств за одночасного скорочення виробництва молока в господарствах населення. На основі SWOT-аналізу здійснено оцінку маркетингового середовища галузі. Обґрунтовано пріоритетні напрями стратегічного маркетингового управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку молочної промисловості України.

**Ключові слова:** молочна промисловість, молочна продукція, молокопереробні підприємства, стратегічне управління, маркетинг, стратегічне маркетингове управління, стратегічний розвиток, маркетингове планування.

**Постановка проблеми.** Молочна промисловість України є важливою складовою аграрного сектору економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку доданої вартості та сприяє розвитку експортного потенціалу. Незважаючи на високий виробничий і ресурсний потенціал, галузь стикається з рядом системних проблем, серед яких – скорочення обсягів виробництва молока, зменшення кількості малих фермерських господарств, зростання конкуренції з боку імпортної продукції, а також нестабільність логістичних процесів і коливання споживчого попиту.

Ресурсні переваги та сприятливі агрокліматичні умови створюють потужний потенціал для формування конкурентоспроможних маркетингових стратегій, орієнтованих на якість продукції, ефективну логістику та оптимізацію витрат. Водночас зростаючий попит на молочну продукцію, зокрема в сегментах з високою доданою ва-



ртістю (тверді сири, сухі молочні продукти), відкриває нові можливості для маркетингового позиціонування українських виробників як постачальників інноваційної та високоякісної продукції.

Разом із тим, сучасні тенденції розвитку світового ринку демонструють зростання інтересу споживачів до органічних, екологічно чистих і функціональних молочних продуктів. Активне впровадження цифрових технологій у систему збуту та комунікацій відкриває нові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств галузі.

У таких умовах стратегічне маркетингове управління стає ключовим інструментом формування конкурентоспроможності, адаптації до ринкових трансформацій та забезпечення сталого розвитку молочної промисловості України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління та маркетингу у розвитку молочної промисловості України привертає дедалі більшу увагу вітчизняних і зарубіжних дослідників. У своїх дослідження Стахурська С.В. обґрунтовує належність молочної галузі до стратегічно важливих сфер економіки, підкреслюючи, що молоко та молокопродукти відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, оскільки є суттєвим джерелом харчових і поживних речовин [8]. Наукові проблеми впровадження маркетингового управління, розробки дієвих механізмів формування та розвитку повноцінного ринку молочної продукції тривалий час висвітлювалися у працях Бондаренка В. [3], Донця Л. [5], Можелянської А. [6] та інших. Проте, незважаючи на наявний теоретичний доробок, недостатньо опрацьованими залишаються аспекти практичної реалізації стратегічного маркетингового управління саме в молочній промисловості, особливо в умовах воєнного стану, інвестиційної нестабільності та трансформації споживчих ринків як в Україні, так і за її межами.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є обґрунтування особливостей стратегічного маркетингового управління розвитком молочної промисловості України з урахуванням сучасних викликів.

**Методи дослідження.** У науковій статті використано такі методи дослідження: системний підхід – для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на конкурентоспроможність галузі; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розвитку молочної промисловості; методи синтезу та узагальнення – для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингового управління; метод індукції та дедукції – для переходу від окремих спостережень до загальних висновків і навпаки. Застосування цих методів забезпечило комплексність дослідження та дозволило сформулювати обґрунтовані стратегічні пріоритети для розвитку молочної промисловості України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Упродовж останніх років молочна промисловість функціонує в умовах посиленних структурних та макроекономічних викликів, що негативно позначаються на її розвитку. Ключовими факторами впливу залишаються технічний стан виробничих потужностей, рівень платоспроможного попиту населення, а також ефективність ринкової та логістичної інфраструктури.

Станом на 2024 рік молочна промисловість України продовжує зазнавати значних трансформацій під впливом тривалого військового конфлікту, економічних ризиків та структурних зрушень у сільському господарстві. Незважаючи на традиційно сильну позицію в аграрному секторі економіки, галузь втрачає частину потенційних можливостей для внутрішньої конкуренції, що зумовлено зниженням обсягів виробництва молочної сировини в господарствах населення та обмеженою платоспроможністю внутрішнього споживача.

Соціально орієнтовані моделі виробництва, які мають на меті забезпечення населення необхідними молочними продуктами, вимагають посиленої фінансової підтримки й належного контролю якості, оскільки самі по собі не є комерційно вигідними. Водночас за умов загального скорочення виробництва молока в усіх категоріях господарств зростають обсяги виробництва у сільськогосподарських підприємствах, що сприяє стабілізації переробних ланцюгів і частково компенсує втрати виробників із числа населення.

Як ілюструють дані рис. 1, у 2024 році обсяги виробництва молока в Україні становили 7246,4 тис. тонн, що на 2,5 % менше порівняно з попереднім роком. Порівняно з 2018 роком загальний обсяг виробництва молока знизився на 28%, при цьому в сільськогосподарських підприємствах спостерігалось зростання на 8,7%, тоді як у господарствах населення – скорочення на 41,9% [1; 4]. Аналіз структури виробництва підтверджує домінування господарств населення, на які припадає близько 58 % загального обсягу, тоді як частка сільськогосподарських підприємств складає лише 42%. Така ситуація ускладнює розвиток експортного потенціалу молочної галузі, зокрема через обмежену якість сировини, яка виробляється в домогосподарствах. Попри це, поступове підвищення стандартів якості в сегменті особистих селянських господарств свідчить про позитивні зрушення, а розвиток органічного виробництва на базі таких господарств створює перспективи для диверсифікації ринку та розширення асортименту конкурентоспроможної продукції.

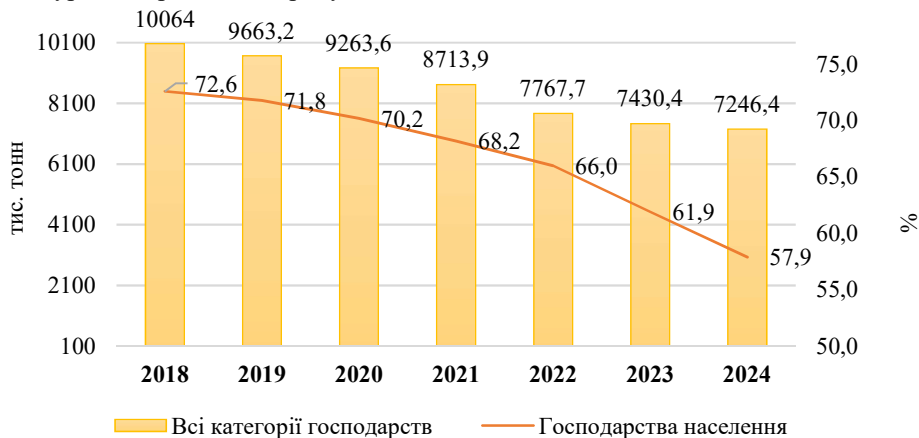


Рис. 1. Динаміка виробництва молока та частка господарств населення в Україні у 2018-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

Щодо рівня споживання молочних продуктів на одну особу, то цей показник значною мірою залежить від соціокультурного контексту, до якого входять усталені традиції харчування, побутові звички, споживчі преференції, а також актуальні тенденції у сфері здорового способу життя. Споживання молока на душу населення коливається впродовж аналізованого періоду, з незначними коливаннями від 197,7 кг до 222,8 кг. Найвищий рівень споживання спостерігається у 2014 році, а найнижчий у 2018 році. У 2024 році середнє споживання молочних продуктів в Україні досягло 209,3 кг на одну особу, що демонструє зростання на 4% у порівнянні з 2021 та 2023 роками [2].

Одним із потенційних чинників, що може спричинити зниження споживання молока, є зростання популярності альтернативних джерел білка, зокрема продуктів рослинного походження. Проте, зважаючи на чинники воєнного стану, зокрема зменшення доходів населення та обмеження доступу до широкого асортименту товарів, варто очікувати, що у найближчій перспективі цей тренд не матиме істотного впливу на загальний рівень споживання молочних продуктів в Україні.

Молочна промисловість в Україні характеризується інтенсивною конкуренцією, зумовленою значною кількістю виробників і швидкою зміною споживчих вподобань. У таких умовах підприємства змушені регулярно аналізувати дії конкурентів та гнучко коригувати власні стратегічні підходи відповідно до поточних тенденцій ринку.

У рамках дослідження, проведеного Ukrainian Business Award у співпраці з аналітичними партнерами Serpstat і Clarity Project, було здійснено комплексну оцінку діяльності провідних вітчизняних виробників молочної продукції [7]. Аналіз охопив ключові показники операційної діяльності, ступінь диверсифікації асортиментного портфеля, клієнтоорієнтованість, рівень цифрової присутності компаній, а також рівень їх ринкової впізнаваності. На основі експертного оцінювання було сформовано рейтинг десяти найпотужніших підприємств молочної галузі України. До цього переліку увійшли: АТ «Молочний Альянс», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», Danone, ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ПрАТ «Юрія», ТОВ «Старий Порицьк» та АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» [7]. Зазначені компанії демонструють високий рівень адаптивності до ринкових змін, інноваційності та ефективного маркетингового позиціонування.

З початком повномасштабної військової агресії з боку росії молочний бізнес для аграрних підприємств України перестав виконувати переважно соціальну функцію, натомість став розглядатися як економічно привабливий напрям розвитку. У 2023-2024 роках рівень рентабельності у виробництві молока значно перевищував аналогічні показники для більшості культур, орієнтованих на експорт [4]. Цьому сприяли стабільність надходжень та відносна незалежність галузі від проблем з логістикою й зовнішніми факторами, включаючи дії фермерів у країнах Східної Європи.

Розширення товарного асортименту молочних продуктів відіграє ключову роль у стимулюванні попиту, зростанні прибутковості та зміцненні позицій молокопереробних підприємств на конкурентному ринку. Суттєвим чинником розвитку молочної галузі також є впровадження сучасних технологій розфасування та упаковки, що підвищують зручність використання продукції, подовжують терміни зберігання і сприяють розширенню ринків збуту.

Таким чином, незважаючи на тривалі воєнні та економічні виклики, молочної промисловість України у 2025 році демонструє позитивні тенденції розвитку. Сектор характеризується високим рівнем конкуренції: провідні гравці утримують близько 50-60 % ринку, водночас важливу частку займають малі виробники, особливо в сегменті фермерської та традиційної продукції, яка користується стабільним попитом серед споживачів [6].

Конкурентна боротьба на ринку зосереджена навколо підвищення якості продукції, розширення товарного асортименту – насамперед за рахунок органічної та функціональної молочної продукції, а також ефективної цінової політики, розвитку брендів і впровадження сучасних маркетингових підходів. У таких умовах успішність компанії значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін споживчих уподобань і ринкових вимог.

Особливу динаміку демонструє сегмент підприємств, які орієнтуються на інноваційний розвиток та підвищення стандартів якості. Їхня стратегія включає модернізацію виробництва, впровадження цифрових рішень і сертифікацію продукції за міжнародними стандартами. Саме інноваційність дедалі частіше виступає визначальним чинником формування сталих конкурентних переваг і посилення ринкових позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Молочна промисловість в Україні демонструє значний потенціал для подальшого зростання, однак її ефективність значною мірою залежить від комплексу чинників. Серед них – макроекономічна стабільність, рівень технологічного забезпечення, доступність інвестиційних ресурсів та ефективність державного регулювання.

Важливою складовою стратегічного маркетингового управління розвитком молочної промисловості є ґрунтовний аналіз маркетингового середовища, який охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники. Такий аналіз є необхідною умовою для систематизації доступної інформації та слугує базою для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень на стратегічному рівні.

Використання інструментарію SWOT-аналізу дає можливість не лише виявити конкурентні переваги, але й сформувані стратегічні орієнтири для подальшого розвитку, забезпечуючи узгодження внутрішнього потенціалу галузі з ринковими умовами. Взаємозв'язок між виявленими характеристиками дозволить визначити пріоритетні напрями розвитку молочної промисловості.

З метою ідентифікації ключових сильних і слабких сторін галузі, а також зовнішніх загроз і перспектив розвитку сформовано матрицю SWOT-аналізу молочної промисловості України (табл. 1).

Аналіз структуровано за чотирма компонентами: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Серед сильних сторін варто виділити природно-географічні переваги, велику базу виробників, які мають значний досвід, поступове впровадження стандартів ЄС та наявність потужних переробних підприємств. Слабкі сторони зосереджені навколо технологічної відсталості, проблем із сировинною базою та обмежених ресурсів для інновацій.

Таблиця 1

SWOT-аналіз молочної промисловості України

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий аграрний потенціал та сприятливі кліматичні умови для тваринництва;</li> <li>- розвинена інфраструктура молокопереробних підприємств у деяких регіонах;</li> <li>- активна присутність великих вертикально інтегрованих холдингів;</li> <li>- адаптація виробників до вимог міжнародних стандартів якості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень зношеності обладнання на багатьох підприємствах;</li> <li>- зниження поголів'я великої рогатої худоби та сировинний дефіцит;</li> <li>- висока енергозалежність виробничих процесів;</li> <li>- недостатній рівень впровадження інновацій і цифрових технологій.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступ до ринків ЄС у рамках Зони вільної торгівлі;</li> <li>- зростаючий попит на органічну, безлактозну та функціональну продукцію;</li> <li>- можливості залучення іноземних інвестицій та грантового фінансування;</li> <li>- розширення експорту на ринки Близького Сходу, Північної Африки та Азії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив воєнних дій на логістику, інфраструктуру та постачання сировини;</li> <li>- висока залежність внутрішнього попиту від купівельної спроможності населення;</li> <li>- конкуренція з імпортними товарами, зокрема з країн ЄС;</li> <li>- законодавчі та регуляторні ризики, пов'язані зі змінами у вимогах до якості.</li> </ul>

Джерело: складено авторами

Можливості стосуються глобалізації ринку, зростання попиту на інноваційні продукти, а також підтримки з боку міжнародних програм і донорів. Водночас загрози формуються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема, воєнною агресією, логістичними обмеженнями та високим рівнем конкуренції. Такий аналіз є основою для формування стратегій розвитку галузі та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням макро- і мікросередовища.

Один із перспективних напрямів розвитку молочної промисловості України пов'язаний із активізацією експортної діяльності, що сприяє розширенню каналів збуту та формуванню стабільного прибуткового зростання. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові можливості для масштабування виробництва та посилення конкурентних позицій молокопереробних підприємств.

У 2024 році Україна продемонструвала позитивну динаміку у сфері зовнішньої торгівлі молочною продукцією. Обсяг експорту в натуральному вираженні зріс на 8% порівняно з попереднім роком і становив 117,73 тис. тонн, тоді як у вартісному вираженні приріст склав 14%, тобто 295,03 млн дол. США. Показники експорту перевищили обсяги імпорту на 4,73 млн дол. США, що свідчить про поступове нарощування експортного потенціалу вітчизняної молочної галузі [9].

Україна зафіксувала зростання виручки від експорту молочної продукції за всіма основними товарними позиціями. Зокрема, приріст експорту спостерігався у таких категоріях, як: молоко та вершки, не згущені – на 6%, молоко та вершки згущені – на 8%, маслянка – на 29%, молочна сироватка – на 19%, вершкове масло – на 15%, сири – на 26%, морозиво – на 21%, а також казеїн – на 3% [9]. Такі показники свідчать про зростаючу конкурентоспроможність української молочної продукції на міжнародних ринках і поступове відновлення позицій у зовнішній торгівлі після періоду кризових потрясінь.

У 2024 році разом зі зростанням обсягів експорту, в Україні спостерігалось помірне підвищення рівня імпорту молочної продукції. Так, загальні обсяги імпортованої продукції в натуральному вираженні становили 60,26 тис. тонн, що на 1% перевищує відповідний показник 2023 року. У вартісному еквіваленті імпорт склав 290,30 млн дол. США, демонструючи приріст на 9% порівняно з попереднім роком [9].

Незважаючи на виявлену тенденцію до збільшення імпортової активності, Україна у 2024 році зберегла позитивне сальдо зовнішньої торгівлі молочними продуктами: експортні поставки перевищили імпортні на суму 4,73 млн дол. США. Це свідчить про стабільне нарощування експортного потенціалу галузі та підвищення її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Серед основних країн-імпортерів української молочної продукції у 2024 році були Польща, Молдова, Казахстан, Ізраїль та Нідерланди, що вказує на диверсифікацію зовнішніх ринків та зміцнення торговельних зв'язків із партнерами з Європи, Азії та Близького Сходу.

Варто зазначити, що стратегічне маркетингове управління розвитком молочної промисловості України має багатовекторний характер і охоплює низку ключових напрямів (табл. 2). Кожен із них передбачає конкретні шляхи реалізації, що спрямовані на зміцнення конкурентних переваг галузі, підвищення ефективності виробництва, адаптацію до сучасних викликів і формування стійкої експортної орієнтації.

В економічному аспекті акцент повинен бути зроблений на розробці сучасних маркетингових стратегій позиціонування української молочної продукції на міжнародних ринках, стимулюванні співпраці між виробниками, розширенні асортименту та покращенні якості продукції. У сфері технологій важливими є модернізація підприємств із дотриманням екологічних стандартів, впровадження інновацій, розвиток органічного виробництва та альтернативних продуктів (зокрема, рослинного походження), а також підвищення кваліфікації персоналу.

Таблиця 2

**Пріоритетні напрями стратегічного маркетингового управління  
молочною промисловістю України**

<b>Напрями</b>	<b>Ключові шляхи реалізації</b>
Економічна діяльність	– розробка національних та експортно-орієнтованих маркетингових стратегій; – розширення асортименту продукції; – кооперація між виробниками; – підвищення конкурентоспроможності.
Сучасні технології та ресурси	– модернізація виробництва з урахуванням енерго-ефективності; – впровадження інноваційних технологій та імпортного обладнання; – розвиток органічної та альтернативної продукції.
Державна підтримка	– компенсація ПДВ і дотації для виробників; – державні субсидії на експорт; – пріоритет у державних закупівлях; – звільнення від ПДВ на імпортне обладнання.
Брендинг	– розробка регіональних брендів молочної продукції; – сертифікація PDO/PGI; – просування національних марок через емоційний маркетинг та історії походження.
Продуктова спеціалізація (нішеві ринки)	– виробництво безлактозних, білкових, веганських молочних продуктів; – розширення лінійок для HoReCa та дитячого харчування; – вихід на міжнародні нішеві ринки.
Соціальний маркетинг	– кампанії з просування здорового харчування; – підтримка соціальних ініціатив, зокрема військових і громад; – комунікація цінностей бренду зі споживачем.
Екологічний маркетинг	– застосування екологічної упаковки; – «Зелена» сертифікація виробництва (Organic, ISO, HACCP); – інформування споживача про сталий характер виробництва.
Цифровізація та аналітика	– впровадження CRM/ERP систем; – аналітика споживчого попиту через Big Data та соцмережі; – цифрові інструменти для прогнозування ринку та онлайн-продажів.

*Джерело: складено авторами*

У свою чергу, державна підтримка розглядається як необхідна умова стабілізації галузі, що включає фінансові механізми компенсації ПДВ, субсидії на експорт, державні закупівлі молочної продукції у вітчизняних виробників та стимулювання оновлення технічної бази шляхом звільнення від ПДВ на імпортне обладнання.

Не менш важливим напрямом повинен стати процес формування політики брендингу з урахуванням регіональної ідентичності. Розробка локальних брендів, прив'язаних до географічного походження продукції, сприятиме підвищенню довіри з боку споживачів і створенню унікальної ціннісної пропозиції. Прикладами таких підходів є позиціонування такої продукції, як «карпатське молоко» або «подільська ферма». Це забезпечить нові можливості для виходу на ринки з підвищеними вимогами до якості та походження товару, особливо в Європейському Союзі.

Розвиток нішевих ринків і продуктова спеціалізація мають стати перспективним вектором зростання. До таких сегментів належать безлактозна продукція, йогурти з підвищеним вмістом білка, продукти для дитячого харчування, спеціальні лінійки для HoReCa, а також товари для споживачів із особливими дієтичними потребами. Охоплення таких ринків вимагає глибокого маркетингового аналізу та розробки адаптивних

стратегій, проте дозволяє підприємствам досягати високої маржинальності та формувати стійку клієнтську базу.

Соціально-орієнтований маркетинг зміцнює позиції вітчизняних виробників як відповідальних бізнес-суб'єктів. Участь у соціальних ініціативах, підтримка освітніх і медичних закладів, допомога Збройним Силам України та громадам на деокупованих територіях сформує позитивний імідж брендів. Така стратегія сприятиме підвищенню лояльності споживачів, зміцнює репутацію підприємств і створить довгостроковий емоційний зв'язок із аудиторією.

Зі свого боку, екологічний маркетинг має стати невід'ємною складовою стратегічного позиціонування на сучасному аграрному ринку. Використання екологічної упаковки, сертифікація за стандартами Organic, HACCP, ISO, а також відкриті комунікації щодо дотримання принципів сталого розвитку відповідають запитам екосвідомих споживачів. Такі підходи не лише будуть підвищувати довіру до бренду, але й формувати додану вартість продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Цифровізація та використання аналітичних інструментів у маркетингу становлять один із ключових сучасних трендів, що має вирішальне значення для підвищення ефективності управлінських рішень у молочній промисловості. Інтеграція CRM- і ERP-систем, застосування інструментів Big Data та аналіз поведінки споживачів у цифровому середовищі дозволяють більш точно сегментувати цільові аудиторії, прогнозувати зміни попиту, адаптувати маркетингові кампанії та вдосконалювати логістичні процеси. Застосування таких технологій забезпечує гнучкість бізнес-моделей і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Молочна промисловість України в останні роки демонструє позитивні ознаки адаптації та розвитку, зокрема збереження виробничих потужностей, зростання експорту та активізацію інноваційної діяльності. Водночас галузь стикається з низкою системних викликів: зношеністю обладнання, сировинним дефіцитом, високою енергозалежністю та нестачею інвестицій. У сучасних умовах стратегічне маркетингове управління повинне базуватись на глибокому аналізі ринкового середовища, впровадженні технологічних інновацій, брендингу та цифровізації.

Таким чином, ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку молочної промисловості України є впровадження ефективного стратегічного маркетингового управління, яке поєднує системний аналіз ринкового середовища, формування довгострокових маркетингових стратегій, а також орієнтацію на споживача та інноваційні підходи до просування продукції на внутрішньому й зовнішніх ринках.

1. Асоціація виробників молока України. Аналітичний огляд ринку молока та молочних продуктів за 2024 рік. Київ: АВМ. URL: <https://avm-ua.org> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Асоціація виробників молока України. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. URL: <https://avm-ua.org> (дата звернення: 02.10.2025).
3. Бондаренко В., Омеляненко О. Ринок молока в Україні: загрози та перспективи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 346–351. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-48>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.10.2025).

5. Донець Л.Я., Родіна О.В., Курбацька Л.М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04>
6. Можелянська А. Сучасні тенденції та виклики молочної галузі в Україні. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 4 (96). С. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.2>
7. Рейтинг кращих виробників молочної продукції України від Ukrainian Business Award. 2025. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Стахурська С.В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. № 2(13), 2023. С. 102–109. DOI:10.30857/2786-5398.2023.2.11.
9. Україна наростила молочний експорт в 2024 році. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukrainanarostila-molocnij-eksport-v-2024-roci> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Ben-Daya M., Hassini E., Bahroun Z. Internet of Things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*, № 57(15–16), 2019. P. 4719–4742. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>. URL: <https://www.Tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2017.1402140> (дата звернення: 02.08.2025).
11. Vaudino C., Giuggioli N., Briano R., Massaglia S., Peano, C. Integrated Methodologies (SWOT, TOWS, LCA) for Improving Production Chains and Environmental Sustainability of Kiwifruit and Baby Kiwi in Italy. *Sustainability*. 9(9), 2017. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9091621>.
12. Benzaghta M.A., Elwalda A., Mousa M.M., Erkan I., Rahman, M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 6(1), 2021. P. 55-73. DOI: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
13. Ghazinoory S., Abdi M., Azadegan-Mehr M. SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 2011. P. 24–48. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>.
14. King T., Freyn S., Morrison J. SWOT analysis problems and solutions: Practitioners' feedback into the ongoing academic debate. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 2023. P. 30–42. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.989>.
15. Puyt R.W., Birger Lie F., Wilderom C. The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 56(3), 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
16. Senyshyn O.S., Kundytskyj O.O., Zamroz M.V., Kutsyk P.O., Vasyunyk T.I. State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 43(1), 2021. P. 38-51. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.04>.
17. Senyshyn O.S., Urba S.I. Using the taxonomic analysis method to assess the organic potential of Ukraine in the organic production system of European countries. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukrayini*. 45, 2021. P. 3-18. DOI: <https://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.45.0.4501>.

### References

1. Association of Milk Producers of Ukraine. (2024). Analitichnyi ohliad rynku moloka ta molochnykh produktiv za 2024 rik [Analytical review of the milk and dairy products market for 2024]. Kyiv: AMP. Retrieved from <https://avm-ua.org> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].
2. Association of Milk Producers of Ukraine. (2025). Molochna karta Ukrainy 2025: dosiahnennia popry vtraty [Milk map of Ukraine 2025: achievements despite losses]. Retrieved from <https://avm-ua.org> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].

3. Bondarenko, V., & Omelianenko, O. (2024). Rynok moloka v Ukraini: zahrozy ta perspektyvy [Milk market in Ukraine: threats and prospects]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 346-351. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-48> [in Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].
5. Donets, L. Ya., Rodina, O. V., & Kurbatska, L. M. (2024). Tendentsii rozvytku rynku moloka v Ukraini [Trends in the development of the milk market in Ukraine]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (11). Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].
6. Mozhelianska, A. (2023). Suchasni tendentsii ta vyklyky molochnoi haluzi Ukrainy [Current trends and challenges of the dairy industry in Ukraine]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 4(96), 8-11. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.2> [in Ukrainian].
7. Stakhurska, S. V. (2023). Doslidzhennia rynku molochnoi produktsii Ukrainy [Research of the market of dairy products of Ukraine]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 2(13), 102-109. Retrieved from <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.11> (accessed 15 October 2025) [in Ukrainian].
8. Association of Milk Producers of Ukraine. (2024). Ukraina narostyla molochnyi eksport u 2024 rotsi [Ukraine increased dairy exports in 2024]. Retrieved from <https://avmua.org/uk/post/ukraina-narostila-molochnij-eksport-v-2024-roci> (accessed 15 October 2025) [in Ukrainian].
9. Ukrainian Business Award. (2025). Reitynh krashchyykh vyrobnykiv molochnoi produktsii [Ranking of the Best Dairy Producers]. Retrieved from <https://uba.top/dairyproducers-in-ukraine> (accessed 15 October 2025) [in Ukrainian].
10. Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. (2019). Internet of Things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*, № 57(15–16). P. 4719–4742. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2017.1402140> (accessed 02 August 2025).
11. Baudino, C., Giuggioli, N., Briano, R., Massaglia, S. and Peano, C. (2017). Integrated Methodologies (SWOT, TOWS, LCA) for Improving Production Chains and Environmental Sustainability of Kiwifruit and Baby Kiwi in Italy. *Sustainability*. 9(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/su9091621>.
12. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M., (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 6(1), 55-73. DOI: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
13. Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M., (2011). SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24–48. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>.
14. King, T., Freyn, S., & Morrison, J. (2023). SWOT analysis problems and solutions: Practitioners' feedback into the ongoing academic debate. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 30–42. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.989>.
15. Puyt, R.W., Birger Lie, F., P.M., & Wilderom, C. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 56(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
16. Senyshyn, O.S., Kundytskyj, O.O., Zamroz, M.V., Kutsyk, P.O., & Vasyunyk, T.I. (2021). State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 43(1), 38-51. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.04>.
17. Senyshyn, O.S., Urba, S.I. (2021). Using the taxonomic analysis method to assess the organic potential of Ukraine in the organic production system of European countries. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukraini*. 45, 3-18. DOI: <https://doi.org/10.30970/meu.2021.45.0.4501>.

## STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY OF UKRAINE

Svitlana Urba<sup>1</sup>, Ruslana Shurpenkova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Ivan Franko National University of Lviv  
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18

<sup>1</sup>e-mail: [svitlana.urba@lnu.edu.ua](mailto:svitlana.urba@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-1778-8845

<sup>2</sup>e-mail: [ruslana.shurpenkova@lnu.edu.ua](mailto:ruslana.shurpenkova@lnu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-8825-2389

**Abstract.** The article examines the features of strategic marketing management of the development of Ukraine's dairy industry under contemporary challenges. It is substantiated that the dairy sector is an important component of the agricultural sector of the economy, ensuring national food security, generating a significant share of value added, and playing a special role in the development of export potential. At the same time, it is established that the industry faces a number of systemic problems, in particular a decline in milk production volumes, a reduction in the number of farming enterprises, intensified competition from imported products, instability of logistics processes, and fluctuations in effective demand.

The article analyzes the dynamics of milk production volumes across all categories of farms over the period 2018–2024. The obtained results indicate a decrease in total milk production in 2024; at the same time, there is an increase in the role of agricultural enterprises amid a decline in production by household farms, which negatively affects the quality of the raw material base and the export potential of the industry. Emphasis is placed on the fact that the majority of milk is produced by household farms; therefore, state support for the main milk producers in the market should be considered one of the priority areas.

Based on a SWOT analysis, a comprehensive assessment of the internal and external marketing environment of the industry was carried out, which made it possible to identify its competitive advantages, systemic constraints, as well as prospects and risks for further development. The obtained results serve as a basis for the formation of strategic management decisions aimed at strengthening export potential, increasing production efficiency, and reinforcing the market positions of enterprises in Ukraine's dairy industry.

Priority directions of strategic marketing management of the dairy industry are substantiated, including the development of export-oriented strategies, production modernization, product differentiation, regional branding, environmentally and socially oriented marketing, as well as the digitalization of management and marketing processes. The practical significance of the study lies in the development of scientifically grounded recommendations for enhancing competitiveness and ensuring the sustainable development of Ukraine's dairy industry under conditions of market transformation.

**Keywords:** dairy industry, dairy products, milk processing enterprises, strategic management, marketing, strategic marketing management, strategic development, marketing planning.

*Стаття надійшла до редколегії 08.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5402>

УДК 338.43:502.131.1  
JEL Q01, Q18, F15

## SUSTAINABLE AGRICULTURAL DEVELOPMENT OF UKRAINE WITHIN THE FRAMEWORK OF EUROPEAN INTEGRATION

Maria Hnatyshyn<sup>1</sup>, Oleksandr Rudnitskyi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ivan Franko National University of Lviv,  
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18  
e-mail: [maria.hnatyshyn@lnu.edu.ua](mailto:maria.hnatyshyn@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-0854-0568

<sup>2</sup>Ivan Franko National University of Lviv,  
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18  
e-mail: [oleksandr.rudnitskyi@lnu.edu.ua](mailto:oleksandr.rudnitskyi@lnu.edu.ua)

**Abstract.** This article explores the transformation of Ukraine's agricultural sector in the context of European integration, emphasizing the shift toward sustainability and compliance with the EU environmental and agricultural standards. The research examines institutional, economic, and regulatory changes that underpin the process of making agriculture greener and adapting to EU market requirements. It emphasizes the gradual transition of the national agri-food system toward environmental sustainability, alignment with EU standards, and adaptation to the principles of the European Green Deal. The study analyses the dynamics of Ukraine's agricultural trade with the EU, highlighting key export trends that reflect the country's growing integration into the European market. Ukraine's agricultural trade is dominated by grain and oilseed exports, which form the largest share of national exports. In recent years, Ukraine has become one of the EU's leading suppliers of cereals, oilseeds, soybeans, and fruit. Notably, Ukraine ranks among the top five suppliers of organic products to the EU, accounting for 7,7% of total organic imports in 2024. The study identifies that the process of agricultural "greening" is becoming a fundamental component of Ukraine's integration strategy, aiming to improve product quality, ensure rational use of natural resources. Using the PESTLE analytical framework, the study identifies political, economic, social, technological, legal, and environmental factors influencing the sustainable development of Ukraine's agriculture. The results highlight both the opportunities – such as access to EU funding, cross-border cooperation, and technological modernisation – and the challenges, including war-related risks, inflation, and the need for extensive harmonisation of legislation. The study concludes that the integration process not only promotes ecological modernisation but also enhances Ukraine's competitiveness and resilience in the European agri-food system.

**Keywords:** sustainable agriculture, European integration, Ukraine, agricultural policy, environmental standards, green transformation.



**Problem statement.** Ukraine's integration into the European Union requires not only economic and institutional transformation but also deep adaptation to European environmental and agricultural standards. The EU's Common Agricultural Policy (CAP) prioritises environmental safety, sustainability, and the responsible use of natural resources. For Ukraine, aligning with these principles presents both challenges and opportunities. On one hand, compliance with strict EU requirements concerning chemical use, biodiversity protection, and sustainable production imposes additional obligations on producers. On the other hand, it opens access to one of the largest agricultural markets in the world and offers significant potential for investment and technological modernisation.

**Analysis of recent research and publications.** The transformation of Ukraine's agricultural sector within the framework of European integration has become an increasingly important subject in contemporary economic and environmental research. Scholars highlight that the integration process is not limited to trade liberalisation and institutional convergence but also involves the greening of agricultural policy and practice in line with the principles of the European Green Deal (EGD) and CAP.

The National Comprehensive Green Transition Assessment for Ukraine [1], released by the Stockholm Environment Institute, evaluates Ukraine's readiness for a green transition across 12 key sectors and frames the post-war recovery as a unique opportunity to "build back better" with sustainability as a foundation for economic competitiveness and resilience, aligning with European Union integration goals. The Food and Agriculture Organisation (FAO) [2] identifies sustainability as a growing priority in Ukraine's agricultural policy, linking it to the goals of the EGD and global commitments such as the Sustainable Development Goals. FAO's country analysis underlines the role of modern technologies, organic farming, and resource-efficient practices in improving environmental performance and productivity.

According to Trofimtseva, O. [3], integration into the EU market is reshaping Ukraine's agri-food policies, driving significant structural and institutional changes, relying on institutional reforms, rural modernisation, and compliance with EU environmental requirements. Studies of Ostapenko et al. [4] and Smolii & Mostoviak [5] provide evidence that organic production in Ukraine is expanding, supported by EU certification schemes, foreign investment, and growing domestic interest in sustainable farming.

**The objective** of this study is to examine the prospects of Ukraine's agricultural sector within the EU market and to identify the key trends and factors influencing its competitiveness.

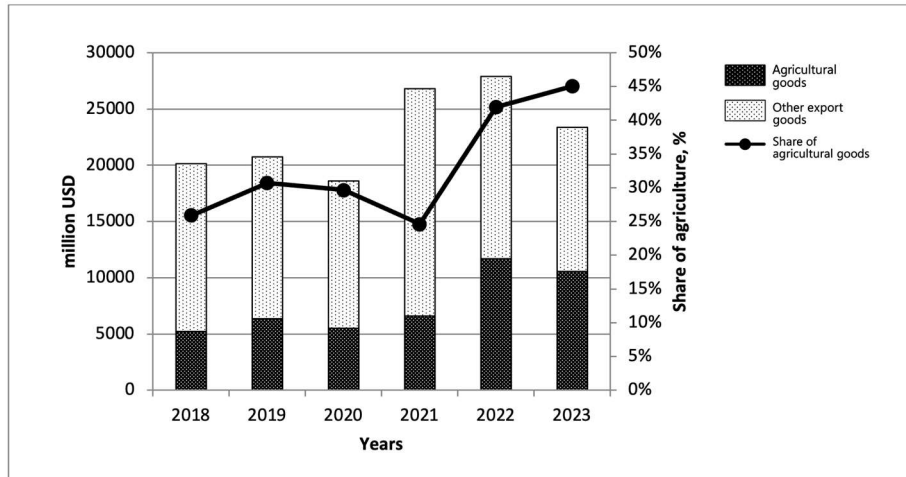
The research applies a range of analytical methods, including historical and graphical analysis, systematisation, and PESTLE analysis, to evaluate the political, economic, social, technological, legal, and environmental aspects of Ukraine's agricultural transformation.

**Main findings.** Long-standing and fruitful trade relations have been established between Ukraine and the countries of the European Union. Ukrainian agricultural products constitute one of the main export categories in the country's foreign trade.

In Figure 1, it can be seen that during the analysed period, the share of agriculture in exports gradually increased from 25.88% in 2018 to 45.08% in 2023. The total value of agricultural goods exported to the European Union amounted to USD 5.2 billion in 2018 and USD 10.5 billion in 2023. In the first half of 2024, goods worth USD 5.2 billion were exported, which is comparable to the figure of the previous year [6].

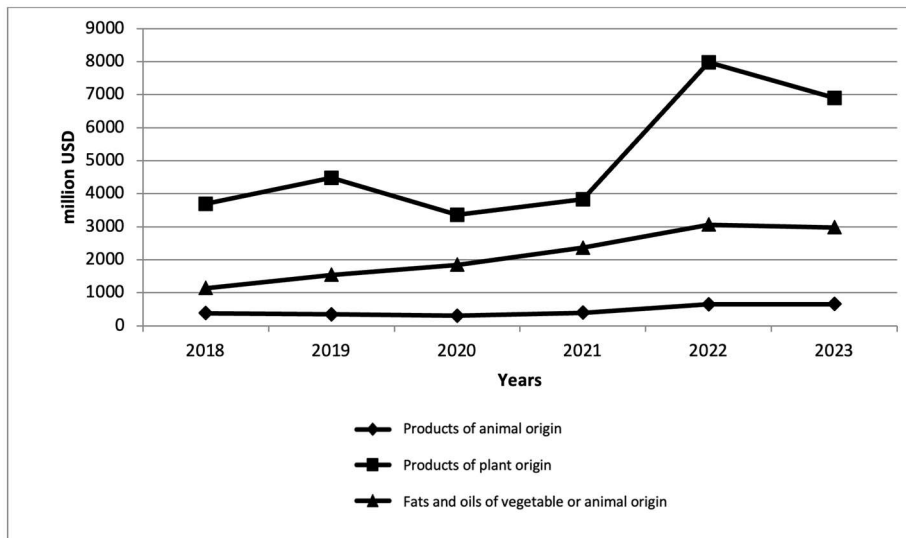
According to the Ukrainian Classification of Goods for Foreign Economic Activity, agricultural products are divided into three sections: products of animal origin, products of plant origin, and fats and oils of plant or animal origin. The overall trend during the period

2018–2024 is shown in Figure 2. We can observe an overall trend of increasing agricultural product exports to the EU. The largest share in 2023 is represented by products of plant origin (66%), followed by fats and oils (28%), while products of animal origin account for a comparatively small portion throughout the study period (6%). In absolute terms, the highest export value was recorded in 2022 (USD 11.7 billion), which can be explained by the suspension of all customs duties on Ukrainian goods following the onset of the full-scale war.



**Fig. 1.** Share of agriculture in Ukraine's exports to the EU

Source: compiled by the author based on [6]

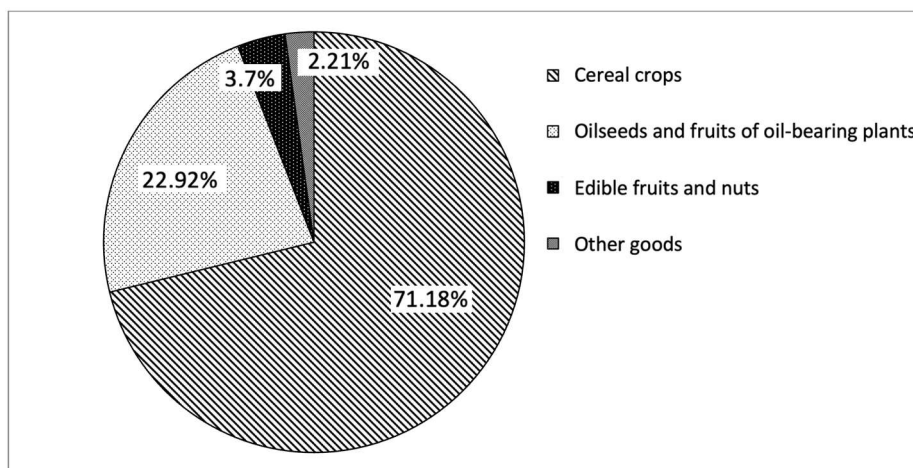


**Fig. 2.** Commodity structure of Ukrainian exports in 2018-2023

Source: based on [6]

A more detailed examination of the structure of products of animal origin shows that the main share was represented by meat and edible offal (55% in 2024). A significant portion consisted of milk and dairy products, eggs, and natural honey (41%). Compared to 2018, the structure of exports has remained largely unchanged.

Among products of plant origin, cereals accounted for the largest share in 2024, while oilseed crops and fruits also represented a significant portion. Other goods combined made up 6%. Throughout 2018–2024, these categories remained the main components of plant-based exports; however, their relative shares changed. In 2018, cereals accounted for 60% of exports of plant-origin products, whereas in the first half of 2024 their share increased to 71%. This growth occurred mainly due to a decrease in the share of oilseeds and oil-bearing fruits from 31% in 2018 to 23% in 2024 (Figure 3).



**Fig. 3. Structure of plant products exports to EU countries in the first half of 2024**

Source: based on [6]

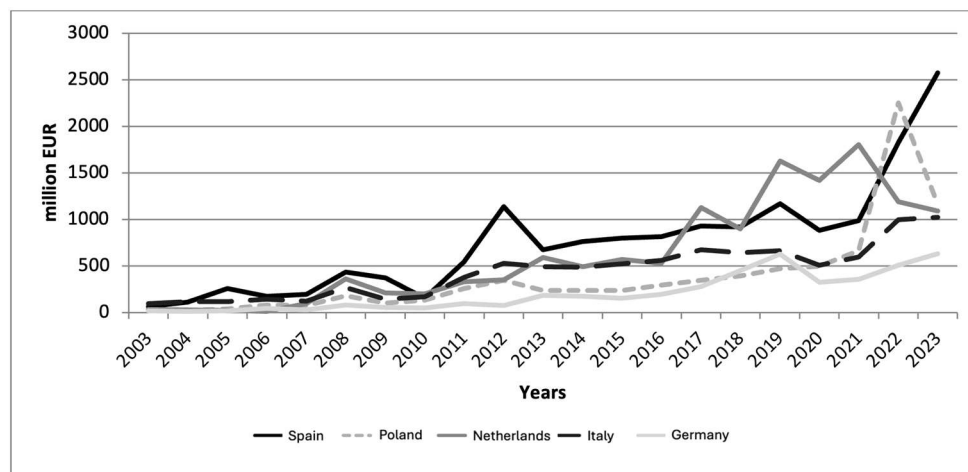
An important aspect to consider is the European Parliament's review of agri-food trade between the EU and Ukraine. According to the report, 4.6% of all agricultural products imported by the EU originate from Ukraine. The EU exports 1.2% of its total goods to Ukraine, of which 12.4% constitute of agricultural products [7].

According to Eurostat, the European Union imported agricultural products worth €10 billion in 2023, representing a 26-fold increase compared to 2003 and a 1.7-fold increase compared to 2021 (an increase of €4.1 billion). The main products imported by EU countries were cereals, fats and oils of plant and animal origin, seeds and fruits of oil-bearing crops, and meat and meat by-products [8].

The largest importers in 2023 by product category were the Spain, Italy, the Netherlands, Portugal, Slovenia – cereals; Poland, Spain, Italy, the Netherlands, Bulgaria – fats and oils; Germany, Belgium, France, the Netherlands, Romania – seeds and fruits of oil-bearing crops; the Netherlands, Hungary, Slovakia, Poland, Romania – meat and meat by-products. Among EU countries, the largest importers of agricultural products were Spain, Poland, the Netherlands, Italy, and Germany. Looking at historical trends over the past ten years, the main importers were Spain (2013–2016, 2018, and 2023), Poland (2022), and the Netherlands (2017, 2019–2021). Overall, there is a clear trend of increasing trade starting from 2014, which can be explained by the signing of the Association Agreement with the EU (Figure 4).

Spain, the largest importer of agricultural products in the EU during the study period, mainly imports cereals (82% of agricultural product imports), as well as fats and oils of plant and animal origin (16%). A significant increase occurred between 2021 and 2023 (from €984 million to €2,575.46 million) [8].

Poland has historically been one of the major importers of Ukrainian agricultural products due to geographical proximity. Over the past 20 years, the volume of imports from Ukraine has gradually increased, peaking in 2022 (€2.3 billion), which is an exceptional figure that does not fully reflect the general trend. This anomaly can be explained by the onset of the full-scale war in Ukraine and the redirection of logistics routes, with Poland becoming the main transit country. In terms of structure, Poland mainly imports fats and oils (€602 million in 2023), cereals (€214 million), and oilseeds (€113 million).



**Fig. 4. Ukrainian agricultural products imports by the main EU importer countries**

*Source: compiled by the author based on [8]*

Another large importer is the Netherlands. In the structure of imports, cereals and fats and oils hold a significant share (38% and 23%, respectively). A distinctive feature is the large share of meat and meat by-products (€254 million, or 23% of total imports), whereas until 2013 the Netherlands did not import these products from Ukraine at all. Italy and Germany also primarily import cereals (€629 million and €159 million, respectively), fats and oils of plant or animal origin (€254 million and €25 million), and oilseeds (€87 million and €368 million) [8].

The more recent data on trade between the EU and Ukraine show that trade volumes continue to grow. The main agricultural products exported by Ukraine include sunflower oil, maize, soybean oil, rapeseed, and timber [7].

Over the past seven years, the European Union has published an analytical report on the import of organic products from third countries. Based on the analytical brief on EU organic agri-food imports in 2024 [9], Ukraine was a major contributor to the overall growth in EU organic imports and saw significant gains in 2024. Ukraine was propelled up to the 3rd most important country of origin of organic products imported by the EU in 2024. Imports from Ukraine increased by 17.4% between 2023 and 2024.

Table 1

**Volumes of organic exports from Ukraine to the EU in 2022-2024**

Product Category	2022 Volume (t)	2023 Volume (t)	2024 Volume (t)	Change (2023 vs. 2024) (%)
Total Export Volume	219,125	173,72	203,897	17.4
Cereals	150,713	77,319	83,728	8.3
Oilseeds and protein crops	32,596	63,459	78,069	23
Fruit and nuts	15,315	19,202	22,517	17.3
Vegetable oils (oilseeds and palm)	2,827	3,95	5,842	47.9
Margarine and other oils and fats (vegetable)	2,752	2,596	4,337	67.1
Cereal preparations and milling products	6,366	2,675	3,74	39.8
Preparations of fruit, nuts and vegetables	5,827	3	2,887	-3.7
Other animal products	664	643	1,922	199.1

Source: compiled based on [9, 10]

The volume rose from 173,720 tonnes in 2023 to 203,897 tonnes in 2024. Ukraine accounted for a 7.7% share of the total organic import volume in the EU in 2024. This growth was primarily driven by higher imports of organic oilseeds (+23%) and cereals (+8%). Ukraine is a leading exporter of several categories of organic products: cereals other than wheat and rice, oilseeds other than soybeans, soybeans, fruits other than citrus and tropical, and oilcake (Table 1). The main competitors for Ukraine in this market are Ecuador, China, the Dominican Republic, Peru, and Turkey [10].

The greening of agriculture is aimed at improving the quality of products consumed by the population and enhancing living conditions. From an economic perspective, it represents an opportunity to attract substantial funding from the European Union, which is interested in expanding its food market.

The next analytical method applied is the PESTLE framework – a tool for analysing the external business environment in terms of several key factors: political, economic, social, technological, legal, and environmental. This analysis will help assess which factors positively or negatively influence the greening of agriculture in accordance with EU standards (Table 2).

Table 2

**PESTLE Analysis of the Ukrainian Agricultural Sector in the Context of European Integration**

<b>Political</b>	<b>Economic</b>
Threat from russia and belarus	Development of cross-border cooperation
Border blockades	Inflation
Budget subsidies	Access to the EU market
EU legislation	Investments
<b>Social</b>	<b>Technological</b>
Consumer preferences	Innovation
Educational programs	Digitalization
<b>Legal</b>	<b>Environmental</b>
EU regulations	Sustainable development
Certification	Environmental impact

Source: compiled by the author

1. Political aspects assess the impact of government policies, political stability or instability, and decisions that affect the development of alliances, initiatives, and associations:

- The threat from Russia and Belarus currently makes it impossible to implement many processes that could support agricultural greening. However, even after the end of hostilities, this threat will likely persist.

- The border blockades imposed by neighbouring countries have created new challenges for Ukrainian agriculture, as even transit operations through EU member states have become significantly complicated.

- Budget subsidies – the government may provide financial support to encourage environmentally friendly innovations and practices in agriculture.

- EU legislation – Ukraine must adapt its legal framework to comply with EU directives in the fields of agriculture and environmental standards.

2. Economic aspects focus on key economic indicators that may influence the development of the sector:

- Cross-border cooperation promotes more intensive greening of agriculture in line with EU standards due to profit incentives.

- Inflation in Ukraine rose sharply from 9.4% in 2021 to 20.2% in 2022 due to Russia's full-scale invasion. For comparison, the EU average in the same year was 8.8% [11].

- Market access – entering the EU market requires high product standards, which may increase costs but also expand market opportunities.

- Investments – significant opportunities exist to attract EU funding for eco-innovation development.

3. Social aspects examine cultural characteristics, levels of education, educational innovations, and social trends affecting development:

- Consumer preferences – growing demand for organic and environmentally friendly products in the EU.

- Educational programs are needed to raise awareness and train farmers in sustainable agricultural practices.

4. Technological aspects include the impact of scientific research, new technologies, and automation:

- Innovation - adoption of advanced technologies in eco-friendly agriculture, such as precision farming.

- Digitalisation – using IT solutions for more efficient resource management and environmental impact monitoring.

5. Legal aspects consider laws that may hinder sector development, including labour relations and data protection:

- EU regulations – strict EU standards may require substantial legal reforms in Ukraine.

- Certification – obtaining EU certificates is necessary for exporting agricultural products.

5. Environmental aspects include factors related to ecology, climate change, and related decision-making:

- Sustainable development is closely linked with the greening of agriculture, focusing on balanced natural resource use, ecological stability, and improved quality of life.

- Environmental impact reduction includes practices promoting more sustainable agricultural systems that aim to minimise harm to natural resources and ensure long-term land productivity.

In summary, there are the following economic and environmental benefits for Ukraine in the process of integration into the European agricultural market. Adopting EU environmental standards allows Ukrainian businesses to gain access to the single European

market. Specifically, the adoption of the EGD [12] prioritises environmentally friendly products. This promotes the expansion of trade opportunities and better integration into global value chains. The implementation of environmentally sound production practices and resource-efficient methods can help Ukrainian enterprises save costs. Such practices reduce production expenses and enhance economic resilience and competitiveness in both domestic and foreign markets. Adherence to EU environmental requirements stimulates the adoption of new technologies and the development of “green” industries, creating new jobs in sectors such as renewable energy, waste management, and organic agriculture. This aligns with current global and state strategic goals regarding economic decarbonization and the country's recovery following the cessation of military hostilities. The transition to sustainable agricultural practices reduces dependence on limited natural resources, strengthens Ukraine's economic potential, and improves its position for sustainable growth in line with the climate neutrality objectives of the EGD.

**Conclusions.** Over the past 10 years, the volume of agricultural exports has been steadily increasing. The main drivers of this growth were the European integration process (the Association Agreement and the Deep and Comprehensive Free Trade Agreement) and the implementation of preferential trade measures during the war period. Ukraine mainly exports crop products (cereals, seeds, and fruits of oil-bearing crops), with the EU import share for some of these products exceeding 50%. The main trading partners are Spain, Poland, the Netherlands, Germany, and Italy, which together account for 58% of the EU's total imports of Ukrainian agricultural products. Plant-based products (especially cereals, oilseeds, and vegetable oil) remain the core of Ukraine's exports, while the country also strengthens its position in the organic product market. Ukraine consistently ranks among the top five exporters to the EU, accounting for 7% of total organic imports in 2023.

The PESTLE analysis highlights that the key drivers of agricultural greening include increased EU investment opportunities, growing consumer demand for sustainable food, technological innovation, and legal harmonisation with EU environmental regulations. However, persistent challenges such as war-related risks, logistical barriers, and institutional weaknesses continue to slow progress.

Overall, the adaptation of Ukraine's agricultural sector to EU standards offers substantial long-term benefits. It will enhance environmental performance, improve product quality, and strengthen competitiveness in international markets. By integrating sustainability into production systems and adopting European regulatory practices, Ukraine can position itself as a reliable and environmentally responsible trading partner within the European Union.

## References

1. Krustok, I., Gladkykh, G., Leshchyshyn, B., Tšerkašina, E., & Silva, J. P. (2025). National Comprehensive Green Transition Assessment Report for Ukraine. Report. Green Agenda for Armenia, Georgia, Moldova and Ukraine. Retrieved from: <https://green-agenda.org/storage/public/JiZC2a7L1Q04d71C9XbSzzuEsBymgA-metaVWtyYWluZU5hdGlvbmFsQXNzZXNzbWVudCAoMSkucGRm-.pdf>
2. FAO Country Profiles: Ukraine. (2025). Retrieved from: <https://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=UKR>
3. Trofimtseva, O. (2024). EU integration of the Ukrainian agri sector: how to strengthen negotiating positions? *Centre for Economic Strategy*. Retrieved from: <https://ces.org.ua/european-integration-of-the-agricultural-sector/>
4. Ostapenko, R., Herasymenko, Y., Nitsenko, V., Koliadenko, S., Balezentis, T., & Streimikiene, D. (2020). Analysis of Production and Sales of Organic Products in Ukrainian Agricultural Enterprises. *Sustainability*, 12(8), 3416. <https://doi.org/10.3390/su12083416>

5. Smolii, L., & Mostoviak, M. (2024). Ukraine in the markets of organic agri-food products of the European Union: Analytics, trends, and prospects. *Ekonomika APK*, 31(1), 54-63. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401054>
6. Commodity structure of foreign trade with EU countries. (2024). *State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. EU trade with Ukraine – latest developments. (2025). *Eurostat*. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=EU\\_trade\\_with\\_Ukraine\\_-\\_latest\\_developments](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments)
8. International trade in goods – detailed data. (2025). *Eurostat*. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds045409\\_\\_custom\\_13890219/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds045409__custom_13890219/default/table?lang=en)
9. EU imports of organic agri-food products. (2025). *European Commission*. Retrieved from: [https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2025-05/analytical-brief-7-eu-organic-imports-brief\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2025-05/analytical-brief-7-eu-organic-imports-brief_en.pdf)
10. EU imports of organic agri-food products. (2024). *European Commission*. Retrieved from: [https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/3f8a9f29-8093-4d67-9a26-0655ef1f1cbb\\_en?filename=analytical-brief-4-eu-organic-imports\\_en.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/3f8a9f29-8093-4d67-9a26-0655ef1f1cbb_en?filename=analytical-brief-4-eu-organic-imports_en.pdf)
11. World Development Indicators. (2025). *The World Bank*. Retrieved from: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
12. Green deal. (2021). *EU for Ukraine*. Retrieved from: <https://eu4ukraine.eu/en/greendeal-en>

## СТАЛІЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Марія Гнатишин<sup>1</sup>, Олександр Рудницький<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: maria.hnatyshyn@lnu.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-0854-0568

<sup>2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: oleksandr.rudnitskyi@lnu.edu.ua

**Анотація.** У статті досліджено трансформацію аграрного сектору України в контексті європейської інтеграції. Особливу увагу присвячено переходу до сталого розвитку та відповідності екологічним і аграрним стандартам ЄС. У роботі розглянуто інституційні, економічні та нормативно-правові зміни, що лежать в основі процесу «озеленення» сільського господарства та адаптації до вимог ринку ЄС. Висвітлено процес переходу національної агропродовольчої системи до екологічної сталості, гармонізації зі стандартами ЄС і впровадження принципів Європейського зеленого курсу.

У дослідженні проаналізовано динаміку аграроторгівлі України з ЄС, виокремлено ключові експортні тенденції, які відображають посилення інтеграції країни до європейського ринку. Зовнішня торгівля України аграрною продукцією переважно зосереджена на експорті зернових та олійних культур, які становлять найбільшу частку національного експорту. В останні роки Україна стала одним із провідних постачальників зернових, олійних культур, сої та фруктів до ЄС. Водночас країна входить до п'ятірки найбільших постачальників органічної продукції до ЄС, забезпечивши 7,7% загального обсягу імпорту органічних товарів у 2024 році.

Визначено, що процес «озеленення» аграрного сектору стає ключовим елементом інтеграційної стратегії України, спрямованої на підвищення якості продукції та раціональне використання природних ресурсів. Використовуючи аналітичну модель PESTLE, визначено політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, що впливають на сталий розвиток сільського господарства України. Результати дослідження висвітлюють як можливості – доступ до фінансування ЄС, транскордонну співпрацю, технологічну модернізацію, – так і виклики, що стоять перед українським агросектором, – ризики, пов'язані з війною, інфляцією та необхідністю глибокої гармонізації законодавства. Зроблено висновок, що процес європейської інтеграції не лише сприяє екологічній модернізації, а й підвищує конкурентоспроможність і стійкість України в європейській агропродовольчій системі.

**Ключові слова:** стале сільське господарство, європейська інтеграція, Україна, аграрна політика, екологічні стандарти, зелена трансформація.

*Стаття надійшла до редколегії 07.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ І ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Андрій Ковалюк<sup>1</sup>, Андрій Фалюта<sup>2</sup>, Олексій Ковалюк<sup>3</sup>, Наталія Мельник<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м.Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup>Email: [andriy.kovalyuk@lnu.edu.ua](mailto:andriy.kovalyuk@lnu.edu.ua); ORCID: 0009-0002-5284-2624

<sup>2</sup>Email: [andrii.faliuta@lnu.edu.ua](mailto:andrii.faliuta@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0001-5310-4733

<sup>3</sup>Email: [oleksiy.kovalyuk@lnu.edu.ua](mailto:oleksiy.kovalyuk@lnu.edu.ua); ORCID: 0009-0006-4287-7064

<sup>4</sup>Email: [nataliya.melnyk@lnu.edu.ua](mailto:nataliya.melnyk@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0001-6935-6468

**Анотація.** У статті розглянуто актуальні питання страхування життя та здоров'я цивільного населення в умовах війни, спричиненої російською агресією проти України. Визначено основні проблеми в роботі страхових компаній як фінансових посередників, а також специфіку страхового забезпечення військових та цивільних осіб. Мета дослідження полягає у аналізі сучасного стану ринку страхування та пошуку можливостей його адаптації до воєнної ситуації. Робота ґрунтується на результатах аналізу статистичних даних, нормативно-правових документів, логічних і порівняльних методів, а також теоретичних узагальнень. Оскільки страхові забезпечення військових, що беруть безпосередню участь в бойових діях, а також всіх інших військових, які створюють умови для функціонування Української Армії, відображені у диференційованих умовах їх оплати, в даній статті досліджено умови страхування життя та здоров'я цивільного населення під час війни в Україні.

**Ключові слова:** страхування, страховий випадок, життя і здоров'я, воєнні ризики, правове забезпечення.

**Постановка проблеми.** В даній статті досліджено сьогоденні умови страхування життя і здоров'я страховими компаніями, вплив війни на розробку нових страхових продуктів і впровадження їх у життя. З настанням і продовженням воєнних агресивних подій в Україні щоденно спостерігаються втрати життя і здоров'я не тільки військових, а й, на жаль, мирного населення. Об'єктивно назріває актуальна проблема їх страхового забезпечення.

Відомо, що страхові компанії не є установами охорони здоров'я, це, насамперед, фінансові посередники, для яких кінцевою метою є отримання фінансової вигоди від укладених договорів зі страхувальниками.

Оскільки страхові забезпечення військових, що беруть безпосередню участь в бойових діях, а також всіх інших військових, які створюють умови для функціонування Української Армії, відображені у диференційованих умовах їх оплати, в даній статті



досліджено умови страхування життя та здоров'я цивільного населення під час війни в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі страхування життя та здоров'я присвячено багато наукових праць. Так М. І. Арич, В. Волфсбергер, Х. М. Щубелка, Т. Х. Олексик та інші. Досліджуючи проблеми і чинники страхування життя та здоров'я людини, цілком справедливо ставлять актуальне питання: чи потрібне Україні спеціальне регулювання використання генетичної інформації для оцінки ризиків у страхуванні? [1, с.87-88] І. Г. Аберніхіна досліджує страхування життя як додаткове соціальне забезпечення [2, с.77-78], а О. Є. Губар досліджує соціальне страхування у забезпеченні суспільного добробуту [3, с. 131-132]. Практичне значення мають дослідження М. Тимчак і В. Мінкович європейського досвіду страхування життя та можливостей його застосування в Україні [4, с.135]. Цей ряд науковців, які досліджують проблеми страхування життя, можна продовжувати, проте слід зазначити, що в науковій літературі мало приділяється уваги дослідженню проблем страхування життя в умовах війни. Саме цій проблемі, тобто проблемі дослідження воєнних ризиків при страхуванні життя, ми присвятили дану статтю.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є оцінка реального стану ринку страхування життя і здоров'я в Україні, особливо у воєнний час, оскільки із тільки офіційної інформації відомо, що четвертий рік в Україні щодня від постійних бомбардувань нашої території з боку росії є багато поранених і тих, хто втратив життя. А тому реальна оцінка стану ринку страхування життя і здоров'я є вкрай необхідною.

**Методика дослідження.** При написанні даної статті використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, а саме: аналізу, логічний, порівняння, теоретичні узагальнення. Аналіз і логічний метод використано при розгляді пропозицій врахування виплат за воєнні ризики і можливості страхових компаній не збанкрутувати при страхуванні життя та здоров'я під час війни. Методи порівняння і теоретичного узагальнення застосовано при аналізі роботи різних страхових компаній і ефективності їх діяльності. Джерелами матеріалів виступали публікації та інформація з Інтернету про функціонування різних страхових компаній по суті досліджуваної проблеми, тобто страхування життя та здоров'я в Україні взагалі і, особливо, під час війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні під час війни, яку розв'язала загарбницька росія, виникла загроза для українців, яку можна поділити на дві частини. Перша, основна, для військових, які беруть безпосередню участь у воєнних діях, і, друга, для цивільних осіб. Ця друга загроза пов'язана зі збиттям ракет чи дронів, а також коли ворожа росія штурмує поруч з об'єктами критичної інфраструктури й житлові будинки чи інші скупчення людей. У першому випадку, у заробітній платі військових та в різних оплатах ризиків, залежних від участі в конкретних військових подіях, відображені відповідні страхові забезпечення всіх військових. Ці забезпечення переглядаються Верховною Радою України.

У другому випадку, тобто для цивільних осіб, які не беруть безпосередньої участі у військових подіях, для цих осіб діє вітчизняне законодавство. В Україні, на відміну від інших держав, функціонує добровільна система медичного забезпечення. Завдяки дії цієї системи в Україні функціонує Державна "Програма медичних гарантій". Всім громадянам України згідно цієї програми безплатно надаються медичні послуги.

В Україні, поруч з дією Державної програми медичного забезпечення, функціонує багато приватних страхових компаній, які сьогодні, в умовах війни, пропонують багато послуг медичного страхування.

Особливої уваги у страхуванні життя і здоров'я громадян України взагалі потребує питання надання страховим компаніям генетичної інформації, тобто інформації про історію генетичного стану сім'ї страхувальника, оскільки така інформація могла впливати на розрахунки ризиків як для страхувальників, так і страховиків. Проте в Україні сьогодні відсутні будь-які офіційні погляди на дану проблему, тобто немає спеціального нормативно-правового її регулювання. Таким чином проблема використання генетичної інформації при страхуванні життя і здоров'я відкладається на майбутні періоди [1, с.87].

Страхування життя і здоров'я належить до ризикового страхування. Це страхування як від звичайних страхових випадків, так і таких критичних захворювань, як: інсульт, рак, інфаркт, трансплантація життєво важливих органів, хвороба Паркінсона, хвороба Альцгеймера, ниркові хвороби та інше. А тому тут важливо пам'ятати про необхідність врахування при оформленні договору страхування життя та здоров'я наявності в кожного громадянина України інформації про різні сімейні захворювання і врахування цієї інформації в кожному індивідуальних випадках. Поки що це на практиці не відбувається. Але цей чинник про історію сімейних хворіб треба обов'язково враховувати в майбутньому як під час війни, так і по її завершенні.

Необхідно відзначити, що вид страхування життя і здоров'я саме під час війни став більш актуальним, бо кожний день в Україні гинуть люди. А оскільки міжнародне перестрахування цього виду забезпечення відсутнє і воно заборонене рішенням Національного банку України, актуальними є ті всі пропозиції страхових компаній в розробці і застосуванні на практиці нових страхових продуктів у воєнний час.

Відомо, що воєнні ризики завжди були винятком при страхуванні. Проте повномасштабна війна росії проти України внесла свої корективи. Як свідчить український досвід, майже всі страхові компанії дедалі активніше пропонують страховий захист від воєнних ризиків. Від початку війни майже всі компанії почали розробляти нові страхові продукти, які передбачають страхування життя та здоров'я від нещасних випадків, пов'язаних з війною, а саме: влучання снарядів, мін, куль, обвал будівель, мінування територій та інше. Страхувальники, які укладають договори страхування життя, вимагають у страхових компаній аби зазначені воєнні ризики були оплачуваними при їх настанні. Але для цього ці ризики мають бути внесені в договори страхування і трактувалися як страхові події. І деякі страхові компанії врахували ці запити громадян і не заперечують у віднесенні випадків травмування і смерті громадян до страхових випадків і все це оформляється договорами страхування з відповідним страховим покриттям. Але при цьому всьому діють загальні застереження:

- 1) мають право страхуватися тільки цивільні особи;
- 2) поліси страхування укладаються за межами територій (30-50 кілометрів), де проходять бойові дії.

Розглянемо як здійснюється на практиці страхування життя та здоров'я окремими страховими компаніями.

Якщо сьогодні в Україні страхуванням життя та здоров'я займаються декілька компаній, на що має безпосередній вплив воєнний стан, то в Європі цей вид страхування є найбільш розповсюдженим. За свідченням представників страхової компанії УНІКА (UNIQA) в Європі страхуванням життя та здоров'я користується від 20% до 95% громадян, що залежить від кожної країни. До прикладу, в Австрії, що є батьківщиною появи названої страхової компанії, страхуванням життя охоплено більше 90% населення. Проте в Україні в загальному страхування життя залишається менш розвинутим порівняно з іншими країнами Європи через низьку довіру до страхових компаній, складну економічну ситуацію та неналежне законодавче регулювання в цій галузі страхування [2, с. 76].

Так страхова компанія УНІКА має в своєму активі три програми страхування життя та здоров'я. Найдешевший пакет коштує 15.6 тис. грн на рік або 1.3 тис. грн на місяць. Страхова сума – 75 тис. грн. Цей пакет гарантує страхувальникові цілодобову підтримку лікарів, медичне обслуговування в різних приватних клініках, всіляка амбулаторно-клінічна допомога, а також, при потребі, екстрена госпіталізація і забезпечення необхідними ліками. І ще в межах даної страховки оплачується стаціонарна допомога, а також хірургічне втручання (в межах 3 тис. грн) та екстрена стоматологія (в межах 500 грн). В дорожчих пакетах пропонуються більші страхові суми, а також суми на покриття хірургічних втручань, на лікування зубів. Ці суми покриття прямо залежні від різних рівнів приватних клінік.

Проте в жодній із зазначених програм не передбачені суми на покриття воєнних ризиків. А також неможливо застрахуватися на тимчасово окупованих територіях та в зонах активних бойових дій (30-50 км від лінії фронту)[5].

Сьогодні політика страхових компаній змінюється, адже Україна вже четвертий рік героїчно захищається, і страхові компанії змінюють свої програми, пропонують погоджувати з ними зони бойових дій. Розглядаються варіанти присутності волонтерів і цивільних осіб у зазначених зонах бойових дій. Майже всі страхові компанії ліміти страхових сум встановлюють у відсотках до загальної страхової суми з тим, щоб ці ліміти покривали заплановані воєнні ризики.

Як зазначає директор асоціації “Страховий бізнес” В’ячеслав Черняхівський, деякі страхові компанії при страхуванні життя та здоров'я додали воєнні ризики у своїх довготермінових договорах без додаткової оплати. І це стосується тільки цивільних осіб, які не є близько до зон бойових дій.

На сьогодні розроблені і пропонуються спеціальні програми страхування спеціалістів від воєнних мін, а також для волонтерів. В цих програмах враховані ті високі ризики для зазначених осіб для їхнього життя та здоров'я. І всі ці страхові програми воєнних ризиків стосуються тільки цивільних осіб.

У загальних умовах страхування життя та здоров'я від воєнних ризиків зазначено, що максимальна страхова сума складає 300 тис. грн. І лише ризиковані страхові компанії пропонують такі умови. Відповідні виплати здійснюються згідно запланованих програм. В цих програмах франшиза за договорами не планується, а виплата здійснюється так само, як і в стандартних договорах добровільного медичного страхування: у випадку смерті, отримання різних важких травм чи ушкодження.

За даними працівника страхової компанії “ІНГО” Віктора Шевченка його компанія почала розробку страхового захисту із покриттям військових ризиків із самого початку війни. Дана компанія розробила ряд страхових продуктів для фізичних осіб і це дало змогу страхувати життя і здоров'я із покриттям воєнних ризиків. Ці програми передбачають лікування або виплати у випадку завдання шкоди здоров'ю цивільної особи, отриманої внаслідок воєнних дій на територіях, де не відбуваються активні бойові дії.

Розширення дозволяє застрахованій людині отримувати медичну допомогу у разі травми чи поранення в більшому обсязі за гарантований державою. Це можуть бути оплати за лікування в приватних клініках, а також при необхідності реабілітації.

В сучасних умовах війни попит на медичне страхування відновився, зріс і залишається на стабільно високому рівні, не зважаючи на показники інфляції, що вплинули на зростання вартості державного медичного страхування на 30%. Сьогодні деякі підприємства, бажаючи оптимізувати свої страхові програми, пропонують замінити такі

послуги, як басейни, тринажерні зали на більш практичні послуги, а саме на стоматологію, додати витрати на онкологію, цукровий діабет. Все більше звучать прохання про включення воєнних ризиків для цивільних осіб. У зв'язку з війною в Україні і виникненням потреби в наданні послуг психологічної підтримки, деякі страхові компанії розширюють покриття цих послуг.

Страхова компанія "ІНГО" пропонує кілька програм-пакетів медичного страхування з різними величинами страхових виплат від 150 тис. грн до 210 тис. грн. Власники цих полісів можуть отримувати швидку, амбулаторну та екстрену допомогу. При бажанні застрахованого у зазначені пакети можна додавати стоматологічні послуги, різні лікувальні масажі, покриття витрат на профілактику хронічних захворювань, профілактичний медичний огляд, вакцинацію від грипу.

Серед інших пакетів заслуговує уваги страховий пакет "Легкий". Його вартість 7690 грн на рік, а страхова сума складає 120 тис. грн. Власник цього пакету отримує медичне обслуговування у державній клініці, швидку та невідкладну допомогу. У дорожчих пакетах передбачені оплати послуг у приватних клініках, урологічні та гінекологічні послуги. Можлива також оплата за лікування коли застрахований клієнт оплачував його самостійно, але пред'являв чеки про оплату. Цікава обставина: не зважаючи на те, що згідно договору страхова компанія не оплачує воєнні ризики, ця компанія засвідчує застрахованому, що в разі набуття ним воєнних ризиків, тобто при отриманні травм від бойових дій, вони будуть оплачені. При цьому застрахованому від нещасних випадків не надається медична допомога, а проводиться страхова виплата від 30 тис. грн до 100 тис. грн у випадках смерті або інвалідності першої і другої групи. І це покриття оформляється як додаткове разом зі стандартними програмами страхування від нещасних випадків, а тому немає окремого тарифу і застосовується як підвищувальний коефіцієнт до загального тарифу і впливає на фінальну вартість договору страхування. Зрозуміло, що захист від воєнних ризиків стосується тільки цивільних осіб і поширюється за межами 30 км від зони активних бойових дій.

Особливе місце в діяльності страхової компанії займає страхування життя і здоров'я корпоративних клієнтів. І власне включення військових ризиків у договір страхування. При цьому процедура страхування воєнних ризиків оформляється бонусом без збільшення розміру страхової премії з визначеним лімітом на кожну застраховану особу. А коли поступають заяви від нових клієнтів, у вартості страхової суми враховуються всі чинники військових ризиків. Часом виникає потреба страхувати штатних співробітників клієнта, які сьогодні служать у лавах збройних сил України. По цій причині у деяких договорах страхування передбачене лікування військовослужбовців, які роботодавець вніс до списку на страхування, повідомивши про їх особисті дані.

Страхова компанія "ІНГО життя" розробила таких рекламних дев'ять кроків для приваблення корпоративних клієнтів, фактично презентуючи свою програму страхування життя:

1) персональний менеджер. Кожний клієнт страхової компанії має можливість отримати виключно всю інформацію про подальші плани діяльності компанії, зміни програми страхування, про динаміку зміни страхових сум та інше, може зацікавити клієнта;

2) презентація в офісі. Страховик у офісі клієнта проводить презентацію своїх програм страхування, а всім співробітникам клієнта надсилає скорочений варіант презентації для покращення поінформованості про його діяльність;

3) постійна підтримка (24/7). Всі співробітники клієнта отримують пам'ятки дій при настанні страхового випадку;

- 4) можливість оптимізації оподаткування. Така можливість витікає з того, що пенсійні внески не обкладаються податком з доходів фізичних осіб;
- 5) можливість фіксації пенсійного віку. Компанія дає можливість клієнтам здійснювати фіксацію пенсійного віку на 10 років до або на 10 років після загальновстановленого державою;
- 6) можливість зміни дати зняття своїх нагромаджень. При бажанні клієнта в разі настання надзвичайних обставин клієнт може достроково отримати свої нагромадження;
- 7) можливість успадкування клієнтом своїх нагромаджень;
- 8) турбота про власне майбутнє клієнта. Компанія цим заходом буде сприяти забезпеченню гідного рівня життя страхувальника після завершення його активної трудової діяльності;
- 9) компанія розкриває чинники, від яких залежить розмір пенсії клієнта. До цих чинників належить величина пенсійних внесків, тривалість часу нагромадження та величина інвестиційного доходу.

Страхова компанія “ARX” при страхуванні життя і здоров’я пропонує покриття таких воєнних ризиків, як травми та ушкодження, які отримані внаслідок прямого або опосередкованого впливу воєнної зброї, коли є влучання снарядів, мін, куль, пожежі, руйнування будівель, також мінування територій. Компанія не покриває воєнні ризики, які отримані внаслідок зброї масового ураження. Ця програма страхування не розповсюджена на території ведення активних бойових дій, а також на територіях, що є тимчасово окупованими.

Не можна страхувати військовослужбовців ЗСУ, прикордонників, співробітників ДСНС, СБУ, поліції, територіальної громади [6].

Програма страхування життя і здоров’я передбачена тільки для цивільних осіб віком від 1 до 75 років. Програма розрахована на короткий період: від 1 до 12 місяців. Страхові суми згідно трьох страхових полісів: мінімальна 100 тис. грн, 200 тис. грн, а максимальна – 500 тис. грн. Мінімальна вартість полісу страхування від 125 грн на місяць до 4500 грн. Тривалість страхового покриття: 1, 3, 6 або 12 місяців.

Окрім зазначених полюсів страхова компанія “ARX” розробила також ще один варіант, так званий дешевий полюс страхування життя, і він коштує 1080 грн. Застрахований по цьому полісу клієнт отримує дистанційні консультації лікарів, до 5 разів на рік швидку медичну допомогу, екстрену стаціонарну допомогу. Якщо в клієнта наявні медичні симптоми до госпіталізації, йому по цьому полісу забезпечують проведення ПРЛ – тестів.

Якщо клієнт уклав договір медичного страхування з цією компанією, і в нього сталося будь-яке хронічне захворювання, то лікування його загострення буде покриватися як і будь-який інший страховий випадок.

Страхова компанія “ARX” повідомляє, що буде здійснювати оплату за страховий випадок клієнту навіть і тоді, коли договір страхування був укладений на території, де не відбуваються бойові, але під час війни фронт перемістився саме в те місце, де була укладена страхова угода.

Для покриття побутових нещасних випадків: травм, опіків, обмороження компанія “ARX” пропонує для фізичних осіб програму “Бронезахист”.

НАСК “Оранта” пропонує програму медичного страхування за 1140 грн на рік. Страхова сума 75 тис. грн. По цій програмі оплачуються нещасні випадки, гострі захворювання, загострення хронічних недуг, лікування коронавірусу.

Ця Національна страхова компанія пропонує страхування від нещасних випадків для цивільних осіб. Такими страховими випадками є смерть або травми внаслідок нещасного випадку, в тому числі внаслідок воєнних дій.

Максимальна величина страхової суми 200 тис. грн. Зазначене страхове покриття здійснюється по всій території України, окрім тимчасово окупованих, а також територій ведення активних бойових дій. Мінімальна місячна вартість страхового полісу 47 грн (Тетяна Терещенко - директорка з продакт-менеджменту "Оранти").

Як й інші страхові компанії при страхуванні життя та здоров'я цивільних осіб від нещасних випадків, НАСК "Оранта" пропонує аналогічні умови страхування.

Треба відзначити, що сьогодні ті страхові компанії, які мають ліцензію на добровільні види страхування, наділені правом надавати послуги по страхуванню життя та здоров'я в умовах війни без додаткових погоджень з НБУ. А коли укладаються договори страхування життя список стандартних ризиків поповнюється переліком ризиків, спричинених результатами зброї війни: мін, дронів, ракет. А коли настає страховий випадок, клієнт для отримання виплати має підтвердити настання страхової події шляхом подачі відповідних документів від компетентних державних органів: ДСНС, Національної поліції, лікарні.

В Україні НБУ своїм рішенням заборонив перестраховальні платежі, які могли би взяти на себе частину воєнних ризиків. Необхідно зазначити, що і до цього рішення НБУ міжнародні перестраховики не проявляли великої активності в цьому питанні, не бажаючи брати участь в наших воєнних ризиках.

Цілком логічною є та практика, що у нових страхових продуктах страхових компаній під час війни проявляється благодійна компонента. До прикладу страхова компанія ТАС при страхуванні від нещасного випадку величину покриття прив'язує до величини суми коштів, яку клієнт перераховує через страховку на потреби ЗСУ. За інформацією цієї страхової компанії якщо за місяць ТАС збирає 100 тис. грн страхових премій, з них 80 тис. грн направляється на потреби ЗСУ.

Страхова компанія ТАС розробила кілька варіантів медичного страхування. В "Мінімальному пакеті" передбачено страхування від нещасних випадків: важкого захворювання та смерті. Ціна мінімального пакета 300 грн на рік, а страхова сума 50 тис. грн.

В "Оптимальному пакеті" передбачено медичне страхування на випадок смерті а також на випадок виникнення гострої хвороби і ця хвороба оплачується, якщо вона появилася в клієнта вперше в житті і потребує негайного лікування. Вартість "Оптимального пакету" 750 грн, а страхова сума 70 тис. грн. Згідно програми цього пакету 20 тис. грн передбачено на лікування або хірургічне втручання, а решта грошей виплачується у випадку смерті цивільної застрахованої особи.

Страхова компанія ТАС не страхує воєнні ризики. Але страхова компанія "ТАС Лайф" пропонує програми страхування життя і покривати воєнні ризики для цивільних фізичних осіб, а також для корпоративних клієнтів. Ця страхова компанія оплачує страхові випадки після ракетних обстрілів, підірвання на мінах. Мінімальна вартість покриття складає від 99 грн в рік, страхова сума від 30 тис. грн до 500 тис. грн.

На страховому ринку України успішно працює страхова компанія "Граве Україна страхування життя", заснована 23.03.1998 року і яка є дочірною компанією австрійського фінансового концерну "GRAWE". Цей концерн був першим фінансовим концерном, який прийшов в Україну в 90-ті роки.

Компанія "GRAWE Ukraine" має бездоганну репутацію і великий кредит довіри серед клієнтів і партнерів. Вона активно сприяє розвитку ринку страхових послуг України.

У страхової компанії PZU "Україна" вартість полісу страхування нещасних випадків залежить від віку, статі, а також від професійної діяльності людини. При страховій сумі 100 тис. грн поліс коштує 2133 грн. Розміри страхових виплат такі: у разі смерті і в разі встановлення інвалідності першої групи - 100 % страхової суми, другої

групи – 70 %, третьої групи - 50 % страхової суми. У разі травми 10-80 % страхової суми за кожну травму, але не більше 100 %. Для кожної травми передбачений фіксований процент виплат. У разі стусу головного мозку виплачують 10 % застрахованої суми. У разі смерті через хворобу протягом перших трьох місяців дії договору страхова виплата не проводиться.

Компанія не страхує людей з інвалідністю, онкохворих, з важкими формами захворювання серцево-судинної системи, хворих на хронічну ниркову або легеневу недостатність, на хронічний гепатит. Також не страхують людей, в яких робота або хобі має підвищений ризик до життя або здоров'я. В договорах страхування даної компанії не передбачені покриття воєнних ризиків.

Страхова компанія “Княжа” пропонує корпоративне добровільне медичне страхування. За кожного працівника треба сплатити 2200 грн на рік. Мінімальна кількість застрахованих має бути не менше 10 осіб. Покриваються витрати на медичну допомогу у випадку гострого захворювання, загострення хронічних хворіб, травми, отруєння, нещасні випадки.

Для фізичних осіб компанія розробила поліс “Моя сім'я”. По цьому полісу може застрахуватися сім'я від двох до семи осіб. Кожна особа розраховується за себе, а страхова сума ділиться на всіх застрахованих. Ціна поліса 1550 грн, а страхова сума 147 тис. грн. З цього полісу можна оплатити онкологічні захворювання, гепатит С, лікування інших нещасних захворювань.

Проте воєнні ризики компанія не покриває.

І з самого початку війни росії проти України страхова компанія “АСКА-Життя” розробила спеціальний продукт для цивільних осіб “Особливий Джавелін”, який забезпечує покриття воєнних ризиків, а саме: травми або загибель, як наслідок потрапляння снарядів, мін, куль, пожеж, обвалення будівель, мінування територій. По цій програмі можуть застрахуватися цивільні особи від одного року до 69 років. Найменша ціна 230 грн і залежить від терміну дії договору: 1, 3 або 6 місяців, а також від обраної загальної страхової суми до 300 тис. грн.

У всіх договорах страхової компанії “Європейський страховий альянс” державним медичним страхуванням передбачені покриття цивільних осіб від військових ризиків.

Страхова компанія “Арсенал страхування” страхує лише корпоративних клієнтів - колективи більше десяти осіб. Страхова сума і вартість поліса залежать від кількості застрахованих осіб, місця роботи і міста [7].

Проте воєнні ризики цей вид страхування не покриває.

Страхова компанія “ВУСО” розробила страховий продукт “Медичний консьерж”, який передбачає оплату швидкої, амбулаторної та стаціонарної допомоги, забезпечення ліками. Вартість мінімального пакету 3,6 тис. грн, страхова сума 75 тис. грн [8]. Але воєнні ризики не покриваються.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

1. Страхування є важливим фінансовим методом, який займає провідне місце серед сучасних фінансових методів: фінансування, кредитування, інвестування, планування, оподаткування та інші. Страхові компанії є важливими фінансовими посередниками і по праву займають ключову позицію після банківських установ, інвестиційних компаній, кредитних спілок та інші.

2. Серед різних видів страхування найбільш актуальним є страхування життя та здоров'я. В Європі в різних державах цим видом страхування охоплено від 20 до 95 %.

3. Страхування життя та здоров'я – це ризикове страхування. Це страхування від звичайних страхових випадків та критичних захворювань.

4. У воєнний час страхування життя та здоров'я стало актуальним. Окремі ризиковані страхові компанії розробили нові страхові продукти і успішно їх реалізують клієнтам.

5. Сьогодні ті страхові компанії, які мають ліцензію на добровільні види страхування, наділені правом надавати послуги по страхуванню життя та здоров'я в умовах війни без додаткових погоджень з Національним Банком України.

6. В умовах війни сьогодні в Україні страхові компанії можуть страхувати життя та здоров'я тільки цивільні особи.

7. Страхові компанії укладають зі страхувальниками поліси страхування за межами 30 – 50 кілометрів від території бойових дій.

8. Відносно невоєнних ризиків, всі страхові компанії мають вимагати від страхувальників при страхуванні життя та здоров'я інформації про історію генетичних захворювань своєї родини. Тобто ця інформація має поступати страховим компаніям як у військовий, так і в післявоєнний періоди при страхуванні життя та здоров'я.

9. В Україні для розширення використання страхування життя та здоров'я після успішного завершення війни необхідно здійснювати роз'яснювальну роботу серед населення в розповсюдженні суті та методики цього виду страхування і його доцільності.

10. Зміцнювати довіру населення до страхових компаній, приводити приклади з життя, коли ці компанії, як важливі фінансові посередники, завжди виконують свої зобов'язання перед страхувальниками.

1. Арич М.І., Волфсбергер В., Щубелка Х.М., Олексик Т.Х. Чи потрібні Україні специфічне регулювання використання генетичної інформації для оцінки ризиків страхування? *Фінанси України*. 2024. №2. С. 85–100.
2. Аберніхіна І.Г. Страхування життя як додаткове соціальне забезпечення. *Фінанси України*. 2023. №4. С. 76–91.
3. Губар О.Є. Соціальне страхування у забезпеченні суспільного добробуту. *Фінанси України*. 2002. №8. С. 130–136.
4. Тимчак М., Мінкович В. Європейський досвід страхування життя та можливість його імплементації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2021. №1. С. 134–140. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1\(57\).134-140](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57).134-140)
5. UNIQA. Страхування життя. URL: <https://uniqa.ua/private/life> (дата звернення 08.04.2025).
6. Wikipedia. ARX. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ARX> (дата звернення 08.04.2025).
7. Arsenal Insurance Company. Автострахування. URL: <https://arsenal-ic.ua/product/avtostrahuvannya> (дата звернення 08.04.2025).
8. VUSO. Інтерактивне страхування. URL: <https://vuso.ua/interactive/insurance> (дата звернення 08.04.2025).

#### References

1. Arych M.I., Wolfsberger V., Shchubelka Kh.M., Oleksyk T.Kh. (2024). Does Ukraine Need Specific Regulation for the Use of Genetic Information in Insurance Risk Assessment? *Finance of Ukraine*. No. 2. P. 85–100.
2. Abernikhina I.H. (2023). Life Insurance as an Additional Social Security Instrument. *Finance of Ukraine*. No. 4. P. 76–91.
3. Hubar O.Ye. (2002). Social Insurance in Ensuring Public Welfare. *Finance of Ukraine*. No. 8. P. 130–136.
4. Tymchak M., Minkovych V. (2021). European Experience in Life Insurance and Its Potential Implementation in Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*. No. 1. P. 134–140. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1\(57\).134-140](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57).134-140).
5. UNIQA. Life Insurance. Retrieved from: <https://uniqa.ua/private/life> (accessed: 08.04.2025).

6. Wikipedia. ARX. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ARX> (accessed: 08.04.2025).
7. Arsenal Insurance Company. Auto Insurance. Retrieved from: <https://arsenal-ic.ua/product/avtostrahuvannya> (accessed: 08.04.2025).
8. VUSO. Interactive Insurance. Retrieved from: <https://vuso.ua/interactive/insurance> (accessed: 08.04.2025).

## LIFE AND HEALTH INSURANCE FEATURES IN UKRAINE DURING THE WAR

Andriy Kovalyuk<sup>1</sup>, Andrii Faliuta<sup>2</sup>, Oleksii Kovalyuk<sup>3</sup>, Nataliya Melnyk<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Ivan Franko National University of Lviv  
Prospekt Svobody, 18, Lviv, Ukraine, 79008

<sup>1</sup>Email: [andriy.kovalyuk@lnu.edu.ua](mailto:andriy.kovalyuk@lnu.edu.ua); ORCID: 0009-0002-5284-2624

<sup>2</sup>Email: [andrii.faliuta@lnu.edu.ua](mailto:andrii.faliuta@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0001-5310-4733

<sup>3</sup>Email: [oleksiy.kovalyuk@lnu.edu.ua](mailto:oleksiy.kovalyuk@lnu.edu.ua); ORCID: 0009-0006-4287-7064

<sup>4</sup>Email: [nataliya.melnyk@lnu.edu.ua](mailto:nataliya.melnyk@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0001-6935-6468

**Abstract.** This article explores the critical aspects of life and health insurance for civilians in Ukraine during the ongoing war triggered by Russian aggression. The study highlights the challenges faced by insurance companies operating as financial intermediaries, particularly in adapting their services to wartime realities. It examines the dual nature of risk exposure—among military personnel directly involved in combat and civilians affected by missile strikes, drone attacks, and destruction of infrastructure. The research emphasizes the lack of regulatory frameworks for using genetic information in insurance risk assessment, which could significantly influence underwriting practices.

The article analyzes the current state of the Ukrainian insurance market, noting the limited coverage of war-related risks and the absence of international reinsurance due to restrictions imposed by the National Bank of Ukraine. Despite these constraints, some domestic insurers have developed new products that include war risks, such as injuries or death caused by shelling, explosions, and building collapses. These products are generally available only to civilians and exclude coverage in active combat zones.

The study also compares Ukrainian practices with European models, where life insurance is more widespread and trusted. It reviews offerings from leading insurance companies such as UNIQA, INGO, ARX, TAS Life, and others, detailing their coverage limits, pricing, and conditions. Special attention is given to corporate insurance programs and the inclusion of psychological support services, which have become increasingly relevant.

The authors argue for the necessity of expanding public awareness about life and health insurance, improving trust in insurers, and integrating genetic risk factors into future insurance models. The article concludes that life and health insurance has become a vital financial tool during wartime, and its development is essential for enhancing social resilience and post-war recovery.

**Keywords:** insurance, insured event, life and health, war risks, legal framework.

*Стаття надійшла до редколегії 14.10.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

Ростислав Саблук<sup>1</sup>, Андрій Денисенко<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
03115, м. Київ, бульвар Академіка Вернадського, 16 В

<sup>1</sup>e-mail: [rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua](mailto:rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua); ORCID ID: 0009-0002-7085-3028

<sup>2</sup>e-mail: [andriy.denysenko@e-u.edu.ua](mailto:andriy.denysenko@e-u.edu.ua)  
ORCID ID: 0009-0007-8057-9444

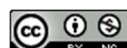
**Анотація.** Попри всі економічні виклики, з якими зіштовхується Україна, підприємство продовжує дивувати своєю стійкістю. Незважаючи на всі загрози, більшість учасників ринку не тільки борються за свою роботу і свого споживача, а й демонструють об'єднаність та взаємну підтримку. Не є винятком готельно-ресторанний бізнес. В даній статті проаналізовано деякі аспекти готельно-ресторанної галузі, включаючи міжнародний досвід і реалії сьогодення на українському ринку. Охарактеризовано деякі системні проблеми готельно-ресторанного бізнесу. Досліджені заходи, які потрібні для збереження та розвитку компанії готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. Визначено фактори покращення перебування гостей в закладах готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. За результатами проведеного дослідження зроблені відповідні висновки щодо оптимізації витрат для утримання закладів готельно-ресторанного бізнесу в робочому стані.

**Ключові слова:** *сервіс, послуги, бізнес під час війни, готель, ресторан, бар, індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, перспективи розвитку.*

**Постановка проблеми.** У вільному світі готельно-ресторанний бізнес є дуже привабливим для учасників та інвесторів, адже його рентабельність у економічно розвинутих країнах не буває нижчою за 50 %, при цьому досягаючи в «туристичних» країнах відмітки більш ніж 100 %. В Україні в даний час готельно-ресторанна галузь переживає важкий період, зумовлений непередбачуваними зовнішніми факторами, адже функціонує під впливом тих же загальних проблем, які є в країні: військова агресія, наслідки тотального карантину, важке економічне і політичне минуле, подекуди недостатній розвиток інфраструктури туризму та сервісу, недостатня ефективність державної регуляторної політики, відсутність сформованого державного привабливого туристичного іміджу туристичних регіонів та місцевостей в країні. Саме тому сфера готельно-ресторанного бізнесу нашої країни в порівнянні з іншими економічно розвинутими країнами часто є не конкурентоспроможною і великі потенційні можливості

© Ростислав Саблук, Андрій Денисенко, 2025.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



розвитку цієї галузі залишаються нереалізованими, хоча є щорічна позитивна динаміка, але карантин та війна значно призупинили її. В даний час такі основні показники, як вибагливість клієнтів щодо рівня сервісу, конкуренція між компаніями та несприятлива економічна ситуація ставлять нові вимоги щодо якості та ефективності функціонування організацій готельно-ресторанного бізнесу, а тому питання забезпечення належного рівня управління конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що базуються на основі поточного аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовища, є дуже цікавими і актуальними.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Дослідженню зазначеної теми присвячено праці таких вітчизняних дослідників як: Даниленко-Кульчицька В. Грищенко М. [5], Моргулець О, Нищенко О та інших.

Зокрема Даниленко-Кульчицька [6] В. досліджує вплив повномасштабної війни на український готельно-ресторанний бізнес і зазначає, що будь-які непередбачувані кризи призводять до появи нових можливостей та в певній мірі сприяють фінансово-економічному розвитку підприємств в умовах тотальної непередбачуваності.

Грищенко М. [5] вивчає сучасні умови діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери України як основної частини готельної індустрії і надає рекомендації щодо функціонування закладів у нових реаліях.

Моргулець О, Нищенко О [4] свої дослідження присвячують аналізу питань економічних показників діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні, зокрема про кількість діючих суб'єктів господарювання, кількість зайнятих працівників в них, обсяг реалізованих послуг, регіональну структуру за обсягом реалізованих послуг, динаміку середньомісячної заробітної плати працівників у порівнянні з мінімальною заробітною платою та середньомісячною зарплатою в Україні, чистого прибутку (збитку) підприємств, рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств готельно-ресторанного ринку.

Кушнірук В., Величко О. та Коваль О. [7] в своїй роботі досліджують питання управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі в сучасних умовах з врахуванням реалій війни та інших факторів, що впливають на них. Автори Банева І. і Величко О. [8] також розглядають підходи сьогодення до організації готельно-ресторанного бізнесу; Кіш Г. [9] досліджує сучасні інноваційні технології в діяльності компаній готельно-ресторанного бізнесу, як важливі стратегії діяльності у період непередбачуваних явищ та фундаментальних змін; науковці Левицька І., Климчук А. та Кожушко С. [10] зробили аналітичне вивчення рівня оплати праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу як важливого чинника мотивації персоналу.

Поряд з цим, є нагальна потреба постійного моніторингу і наукового аналізу тих проблем, які виникають в силу специфіки діяльності закладів готельно-ресторанної сфери як з погляду динамічно змінюваних потреб гостей, клієнтів і споживачів, так і з погляду тих умов на ринку, які виникають під час зовнішніх ризиків, таких як військовий стан.

**Постановка завдання.** На основі зазначеного метою статті є висвітлення деяких проблем готельно-ресторанного бізнесу України через призму міжнародного досвіду, аналіз сьогодення та майбутніх перспектив.

**Методи дослідження.** У науковій статті використані такі методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний та статистичний.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в світі багато в чому залежить від розвитку туристичної індустрії, а міжнародний туризм сьогодні неухильно зростає. Так, по статистиці за останні роки у туристичному

секторі світової економіки створюється близько 10% глобального ВВП і зайнятість населення планети у цій сфері становить теж близько 10%. Якщо аналізувати світовий експорт, то сфера туризму в ньому займає третє місце після нафти і нафтопродуктів та автомобільної промисловості [1]. Позитивна динаміка туристичної галузі дає можливість прогнозувати збільшення її частки в обсязі світового експорту найближчим часом. Це спонукає компанії готельно-ресторанного бізнесу розробляти нові стратегії діяльності та впроваджувати їх, використовуючи сучасні інноваційні технології в умовах глобалізації світового господарства: створювати власні виробництва продукції, поглиблювати спеціалізації компаній, розвивати мережу малих форм господарювання, сферу ІТ, збільшувати орієнтацію в своїй діяльності на екологічність, тощо.

Міжнародна практика свідчить, що необхідною передумовою успішного розвитку готельно-ресторанного бізнесу як галузі на ринку держави є розвинена сучасна туристична інфраструктура, а задоволення потреб туристів відбувається через забезпечення належної якості сервісу.

Дослідження показують, що головним чинником вибору клієнтом готелю, ресторану чи бару є якість наданого йому обслуговування. Якщо привабити нового клієнта можна якісною рекламою, розкішним інтер'єром чи меню, то вдруге він прийде тільки завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування.

Послуги готельно-ресторанної галузі мають набір особливостей, які дозволяють регулювати їхню якість, знижуючи чи підвищуючи їх рівень для різних категорій гостей з огляду на їх потреби чи купівельну спроможність.

Велике значення в успішному розвитку компанії готельно-ресторанної сфери відіграє кадрова політика (наявність кваліфікованого управлінського і технічного персоналу); фінансове, матеріально-технічне забезпечення; інноваційні і сучасні методи роботи.

В компаніях готельно-ресторанної галузі завжди на першому плані має стояти питання залучення гостей через постійне підвищення якості обслуговування та сервісу, що досягається за рахунок регулярного підвищення кваліфікації персоналу та максимального залучення до цього процесу всіх фахівців в залежності від своїх робочих обов'язків. Організації, в яких нехтують правилами і не забезпечують належними стандартами якості обслуговування, з плином часу і в ринкових умовах господарювання, де постійна конкуренція, будуть все більше втрачати своїх гостей і клієнтів.

Діяльність в готельно-ресторанній сфері передбачає надання послуг з розміщення, харчування та обслуговування, тобто є комплексом сервісних заходів щодо задоволення потреб гостей, клієнтів і споживачів, забезпечуючи при цьому комфортність. Як зазначалось вище, головною метою діяльності організацій готельно-ресторанного господарства є надання якісного обслуговування. Для досягнення цієї мети підприємства готельно-ресторанного господарства мають вирішувати такі завдання:

1. прагнути до досконалості через впровадження сучасних та інноваційних технологій з надання послуг та ведення сервісної діяльності;
2. впроваджувати нестандартні підходи для кращого задоволення потреб клієнтів та ефективної роботи персоналу;
3. створювати атмосферу гостинності, орієнтуючись на запити, потреби і комфортність перебування гостей;
4. орієнтуватись щодо надання послуг та ведення діяльності до міжнародних стандартів;
5. дотримуватись оптимального цінового співвідношення по формулі "ціна-якість";
6. застосовувати в своїй роботі екологічні методи діяльності, турбуватись про збереження довкілля.

Ресторанний бізнес є одним із найбільших напрямків індустрії гостинності. З одного боку, він є засобом високоліквідного використання вкладеного капіталу, а з іншого — середовищем із дуже високим рівнем конкуренції. У світовій економіці він є одним із найбільш популярних і затребуваних видів малого бізнесу, тому заклади та компанії мають між собою постійну конкуренцію за своє місце на ринку та за пошук нових постійних клієнтів, їх послуг чи споживачів продукції. Всі організації та заклади мають мати належний рівень конкурентоспроможності, адже ресторанний бізнес є такою галуззю економіки, що постійно і динамічно розвивається. Поява сучасної інфраструктури, нових туристичних шляхів і об'єктів завжди позитивно відбивається на ринку закладів ресторанного господарства. У ресторанах, барах і кав'ярнях зустрічаються і знайомляться люди з різних країн, створюється сприятлива атмосфера для взаєморозуміння, ділових і особистих контактів, розвитку суспільного, ділового і культурного життя. Ринок ресторанних послуг постійно зростає. Поряд з готельним ресторанний бізнес має частину доходів як від внутрішнього і міжнародного туризму, збільшує валютні надходження через сплату податків, створює відповідні умови для "експорту" послуг на міжнародний ринок.

Сучасний ресторанний бізнес пропонує велику і різноманітну номенклатуру послуг клієнтам і споживачам, але в ресторанній роботі не має меж для досконалості, тому постійно з'являються чи обновлюються їх види, наприклад:

- послуги сомельє;
- акційні пропозиції;
- щасливі години для гостей;
- шоу аніматорів;
- презентація страв;
- бар-шоу;
- риболовля на території закладу
- кулінарні шоу у присутності гостя;
- караоке;
- окремі зали чи ігрові кімнати для дітей;
- знижки для постійних клієнтів;
- кейтерінг з організацією події та великим вибором різноманітних послуг у будь-яких місцях за вибором замовника,
- оренда приміщень в садово-паркових зонах та в інших мальовничих місцях;
- розваги на воді чи в повітрі

В сучасних тенденціях готельно-ресторанного бізнесу помітна стійка тенденція щодо переміщення послуг по організації харчування та обслуговування клієнтів із закладів харчування до робочих місць в офіси чи установи, місць відпочинку, а також святкування офіційних чи неофіційних святкових подій до домівок. Більшість туристів шукає нові враження, їм не цікаві звичні умови готелю чи ресторану. Стандартні послуги не задовольняють таких туристів, вони хочуть мати нові враження від екскурсій, умов проживання і харчування, бажають отримувати індивідуальний підхід в сервісі.

На ринку ресторанного бізнесу з'являються мережі, характерними ознаками яких є відкриття закладів національного і тематичного напрямку та швидкого обслуговування. Проглядаються стійкі тенденції щодо об'єднання компаній, що працюють у готельно-ресторанній сфері у громадські та професійні організації. Основними напрямками їх діяльності є: проведення тематичних конференцій, навчання чи підвищення кваліфікації персоналу, інформаційне та консалтингове обслуговування, створення персонального стилю, бренду, іміджу, виготовлення друкованої продукції для

ресторанів, кав'ярень, кафе, барів, клубів, більярдних тощо. Запровадження QR-коду — штрих-коду — започаткувало нові зручності і можливості для взаємодії компаній і клієнтів. У QR-коду програмуються всі інновації готельно-ресторанного бізнесу, а також інші можливості. Буквосполучення QR з англійської мови перекладається як "швидкий доступ", а сам код утримує великий обсяг інформації у вигляді цифр, тексту, URL-адрес, схем, календарів, фото тощо. Розпізнати QR-код дуже легко, він розміщується на будь-яких носіях, наприклад, на чеках, меню, рекламі. Сканується QR-код мобільним телефоном чи відеокамерою.

Існують системні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в Україні, а саме:

- недосконалість законодавства щодо готельно-ресторанного бізнесу;
- невідповідність міжнародним нормам та стандартам державного регулювання та обслуговування в галузі;
- недостатня кількість висококваліфікованих кадрів;
- недостатнє державне фінансування туристичного та готельно-ресторанного бізнесу внаслідок недооцінювання потенціалу цих галузей;
- зменшення на 50-70 % кількості гостей та клієнтів через загальну нестабільну економічну ситуацію в країні, викликану військовим станом;
- нераціональне використання історико-культурної спадщини й довкілля як потенційно привабливих регіонів для гостей;
- недостатньо реклама масових заходів з якими безпосередньо пов'язаний розвиток готельно-ресторанного бізнесу;
- відсутність ефективної державної підтримки малому готельно-ресторанному бізнесу.

Підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної сфери – важливе завдання для державного і приватного сектора економіки сучасної України. Важливим є формування за кордоном позитивного іміджу України як країни, здатної забезпечити туристам, гостям і клієнтам не тільки доступність культурних і природних об'єктів для огляду, але й безпечні, комфортні умови для проживання, різноманітну цінову політику, високі стандарти сервісу, обслуговування і гостинності. При цьому необхідно постійно працювати над удосконаленням власного ексклюзивного національного туристичного продукту, перетворюючи його у конкурентоспроможний, з просуванням цього продукту на світові ринки готельно-ресторанних послуг .

Тому в контексті вирішення наведених питань розвитку компаній готельно-ресторанної сфери в Україні доцільно науково обґрунтувати наступні заходи:

1. постійне підвищення якості надання послуг та сервісу, у тому числі за рахунок впровадження інноваційних стандартів обслуговування;
2. управління організаційно-економічними заходами, що стимулюють підготовку, перепідготовку та підвищують кваліфікацію співробітників, включаючи залучення іноземних спеціалістів та фахівців;
3. існування умов для залучення інвестицій в об'єкти готельного і ресторанный бізнесу;
4. забезпечення інвестиційного розвитку туристичної інфраструктури для окупності державних та приватних інвестицій у об'єкти готельного та ресторанный господарства;
5. стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму, готельно-ресторанної справи - одним з основних пріоритетів держави;
6. запровадження сучасних інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України, як шляху до привабливості для гостей і туристів.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні буде перспективний з наступних причин:  
*По-перше*, коли в країні буде спостерігатися підвищення ділової активності, це неминуче призведе до збільшення обсягів «ділового туризму».

*По-друге*, підвищення доходів громадян України призведе до збільшення кількості людей, які мандрують, що буде викликати збільшення інфраструктури розміщення та надання якісних готельно-ресторанних послуг.

*По-третє*, інтегруючись до європейського простору, наша країна все більше буде приваблювати іноземних гостей.

*По-четверте*, вдосконалення та оптимізація законодавства по зниженню податкових обов'язків буде сприяти появі більшої кількості учасників готельно-ресторанному ринку.

*По-п'яте*, все більше міжнародних операторів буде виявляти інтерес до керування вже діючими об'єктами готельно-ресторанної сфери, що дозволить компаніям готельно-ресторанного бізнесу швидше інтегруватись в міжнародний ринок, гарантувати впізнаваність бренду, отримувати доступ до міжнародних систем бронювання.

*По-шосте*, буде збільшуватись кількість об'єктів готельно-ресторанної сфери за рахунок реконструкції та модернізації вже існуючих. Сьогодні, проводячи комплексний аналіз існуючої бази, помітно, що вона може задовольнити майбутні потреби. Для цього необхідні інвестиції в побудовані раніше заклади і об'єкти незавершеного будівництва.

За даними Національної ресторанної асоціації та Української національної асоціації темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 60-100% на рік. Серед ресторанів національної кухні в Україні перевага надається українській — 36,8%. Проте значна увага приділяється і французькій кухні — 21%; італійській, кавказькій, японській по 7,9%; всі інші — 18,5%, серед яких треба відмітити американську, іспанську, британську, німецьку, грецьку, балканську, турецьку. Тематичні ресторани стають все більш популярними як серед українців, так і туристів, і з кожним роком в Україні з'являються все нові види ресторанного господарства, починаючи від фаст-фудів і закінчуючи елітними ресторанами, а тому необхідно значну увагу приділяти особливостям розвитку даної сфери, а особливо темпам та динаміці його розвитку, слідкувати за тим, як реагують на той чи інший тип ресторанного господарства споживачі, розглядати у контексті їх уподобання [2,3].

Після початку повномасштабної військової російської агресії в Україні компанії готельно-ресторанного бізнесу опинилися в умовах, до яких не були готові і в яких не могло бути напрацьованих рішень. Була важливою необхідність командної роботи та наявність лідерів, наділених відповідними повноваженнями. Для них найголовніше – брати на себе відповідальність і віддавати відчуття контролю над ситуаціями як гостям, так і персоналу. В основному, завдячуючи таким підходам об'єкти готельно-ресторанної сфери змогли працювати.

Власникам і менеджерам готельно-ресторанного бізнесу довелося безнормовано працювати щоб оптимізувати витрати для утримання її закладів в робочому стані. Було багато переосмислення процесів, з яких можна відмітити деякі способи економії, представлених в табл. 1.

Щодо факторів, які зроблять перебування сьогодні гостей в закладах готельно-ресторанної сфери більш комфортним, можна відмітити наступні в табл. 2.

В цілому на сьогодні стан готельно-ресторанного ринку дуже проблематичний. Повномасштабна війна робить ситуацію дуже скрутною. Термін стратегічного планування у багатьох готелях, ресторанах, кафе зараз — не більше місяця, а головне завдання для бізнесу — залишитись в роботі, адже деякі заклади компаній було закрито.

Таблиця 1

**Оптимізація витрат для утримання закладів готельно-ресторанного бізнесу в робочому стані [розроблено авторами]**

<b>Напрямок</b>	<b>Спосіб (приклад)</b>
Диверсифікований персонал	Коли залучається мінімальна кількість фахівців, що виконують різноманітні функції. Наприклад, це стосується співробітників зі схожими посадовими обов'язками: бармен та адміністратор, офіціант та сомельє, менеджер по роботі з персоналом та відділу продажу.
Оптимізація постачання	Щоб скоротити витрати, а відповідно і собівартість, доцільно переводити заклад на закупку локальної чи місцевої продукції. Проаналізувати договори з постачальниками, з якими вже працюєте давно та пропозиції від нових компаній, які постійно з'являються на ринку, не ухвалювати рішення щодо закупівель, якщо немає менше ніж по дві пропозиції від різних компаній. Уважно відноситись до складання технічних вимог постачальнику, давати йому ваші критерії з якості товару або послуг, що необхідні вам і робити все необхідне, щоб домовитись за найкращу і вигідну ціну.
Зональне розселення	Оптимізувавши поселення гостей чи клієнтів по відповідним зонам в закладі чи на поверсі, ви зможете значно зекономити на комунальних послугах. Зональне розміщення завжди буде затребуваним в різних категоріях відвідувачів чи споживачів.
Планування ресурсів	В умовах, які є непередбачуваними або викликаними певними обставинами, які не характерні стандартним, практичним варіантом контролю ресурсів в готелях, наприклад, є видача питної води при заїзді, а далі – споживання з кулерів на поверхах чи в холі. Окрім цього, асортимент з міні-бару пропонується цілодобово на ресепшині. В ресторанах чи барах таким варіантом може бути нормоване меню. Це дає змогу тимчасово оптимізувати запаси продукції та затрати на обслуговування.
Прогнозування і бізнес планування	В усіх випадках плануванням займатись потрібно обов'язково. На ваш розсуд, чи це не на рік, чи на квартал чи хоча б на місяць, тобто це має бути короткострокове, середньострокове або довгострокове планування, але не дивлячись на всі ризики і непередбачувані ситуації його робити бажано і варто.
Уважне ведення бухгалтерії	Аналізувати фінанси з погляду того наскільки актуальними є ті чи інші витрати, як і де можна оптимізувати, змінити чи зменшити витрати, і як зробити прибутковими додаткові послуги. В ринковій економіці важливими є всі показники прибутку по відношенню до витрат.
Ринкове ціноутворення	Всебічно використовувати ринкове ціноутворення, що дасть змогу змінювати ціни у відповідності до коливань ринку залежно від попиту і пропозицій, категорії гостей, клієнтів та споживачів.
Комунальні витрати	Якщо заклад працює на акумуляторах чи генераторі, то треба вести рахунок таких витрат як для внутрішнього обліку, так і для аналізу для майбутнього планування витрат. Великі процеси, що потребують більших затрат електроенергії, потрібно перенести на часи, коли буде централізоване електропостачання.
Зміна підходів по роботі з клієнтами	Після початку війни в Україні структура готельно-ресторанного сервісу змінилася щодо наявності дефектів послуг. Якщо раніше були більш важливими стандарти обслуговування, основними завданнями яких є не допускати збоїв у роботі, то зараз такі збої можуть бути непередбачуваними, тому саме напрацьовані алгоритми роботи в подібних непередбачуваних ситуаціях є дуже важливими та багато показують гостю про рівень сервісу в закладі. Менеджерам потрібно уважно переглянути кожен бізнес-процес, максимально виявляти можливі проблеми, що можуть бути проявлені непередбачуваними зовнішніми чинниками та планувати моделі поведінки і роботи в разі їх появи. В умовах воєнного стану гості стають більш вразливими і тривожними, тому в закладах готельно-ресторанної сфери їм треба забезпечувати відчуття захищеності і спокою, адже головним правилом у роботі готелю, ресторану чи бару є якісний сервіс і турбота про гостей. Це особливо, наприклад, стосується дрібних деталей – періоду роботи різноманітних послуг, часу та формату поселення і виселення, роботи бару, рум сервісу, режиму роботи генератора і які при цьому послуги є доступними.

Таблиця 2

**Фактори покращення перебування гостей в закладах готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану**

<b>Фактор</b>	<b>Спосіб (приклад)</b>
Індивідуальний підхід та прийняття ситуативних нестандартних рішень	Наприклад, комендантська година вносить свої зміни у роботу закладу, тому співробітники, такі як кухарі, покоївки, бармени, прачки, охоронці, офіціанти, садівники, технічна служба можуть залишитися на роботі з ночівлею і тим самим будуть забезпечувати звичний і належний рівень сервісу.
Деталі	У них проявляється справжня турбота про гостей, коли вони розуміють, що на них туг чекають, їм раді та зможуть допомогти. Можна збільшити набір послуг, що будуть безкоштовними, наприклад, медичні, транспортні, логістичні, догляд за дітками чи тваринами. Це допоможе відвідувачам почуватися бажаним гостем і створить передумови для подальшого розвитку і популярності закладу.
Наявність бомбосховища	В умовах військового стану дуже важливим фактором для відвідувачів і гостей при виборі закладу є наявність бомбосховища, яке має бути відповідно облаштовано: з вентиляцією, опаленням, водою, генераторами, вбиральнями та засобами для комфорту.
Маркетинг	Військовий стан змінив маркетингову діяльність закладів готельно-ресторанного бізнесу. Сьогодні багато чого, що працювало до повномасштабної війни, працює не так, як треба чи як того хочеться. Найбільше, що змінилося – продажі. Зараз не треба чекати коли гості самі будуть бронювати номер чи столик в ресторані, а треба користуватися всіма можливостями щоб запросити їх. Чи якщо це стосується курортних закладів, то якщо раніше гості самі шукали місця для відпочинку, то в даний час вони бронюють, коли побачать рекламну пропозицію. Також це стосується і контекстної реклами, яка менше спрацьовує через зменшення кількості пошукових запитів. Тому максимальна активність менеджменту закладів готельно-ресторанної сфери має бути направлена на те, щоб нагадати гостям і відвідувачам про себе. Дуже ефективною є робота з наявною базою постійних гостей і клієнтів закладу, яким регулярно варто нагадувати про діяльність компанії, створювати ексклюзивні пропозиції чи розпродажі, запрошуючи їх до закладу.

В цілому на сьогодні стан готельно-ресторанного ринку дуже проблематичний. Повномасштабна війна робить ситуацію дуже скрутною. Термін стратегічного планування у багатьох готелях, ресторанах, кафе зараз — не більше місяця, а головне завдання для бізнесу — залишитись в роботі, адже деякі заклади компаній було закрито.

На західній Україні ситуація є кращою і станом на сьогодні в багатьох закладах вартість середнього чеку зрівнюється з довоєнними показниками.

У кавовому бізнесі ситуація теж виглядає значно оптимістичніше. За час війни більшість кав'ярень продовжують працювати. Станом на сьогодні кав'ярні виходять на довоєнний рівень продажів і навіть перевищують його. Переробники кави також продовжують успішно працювати і вже каву українського обсмажування багато замовляють на експорт до інших країн. З негативного можна відмітити те, що ціни на каву суттєво зростають за рахунок проблем з логістикою та неврожаїв.

Треба відмітити, що незважаючи на важку поточну ситуацію, більшість учасників ринку допомагають військовим. З самого початку війни представники готельно-ресторанної сфери разом з волонтерами надавали допомогу в харчуванні на сотні мільйони гривень, тим самим роблячи свій внесок в майбутню перемогу.

Інша сторона ситуації : за час війни з України виїхало більше 10 млн. осіб, і багато з них це кухарі, бармени, офіціанти, покоївки, тому представники української готельно-ресторанної сфери мають ряд волонтерських проєктів, які допомагають українцям із готельно-ресторанної сфери знаходити роботу в країнах перебування.

Ресторанна спільнота добре працює й на дипломатичному напрямку, і завдяки цьому російські ресторани було виключено з популярного в світі рейтингу “Michelin”, а представників країни-агресора позбавляють участі в міжнародних турнірах, змаганнях і рейтингах.

Існує багато прикладів, коли в закладах готельно-ресторанного бізнесу існують певні позиції послуг чи реалізації продукції, прибуток з яких перераховується на потреби ЗСУ та інші благодійні акції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, незважаючи на дуже складний та нестабільний період для готельно-ресторанного бізнесу, його представники намагаються об’єднуватись, успішно працювати та підтримувати державу, один одного, гостей та відвідувачів. Розвиток готельно-ресторанного господарства є суттєвим чинником формування економічного потенціалу як для бізнесу, так і для держави. На світовому ринку готельно-ресторанних послуг постійно відбуваються якісь зміни, тому дана галузь економічної діяльності завжди є перспективним напрямком для інвестицій, адже розвивається швидкими темпами. Після перемоги та закінчення війни маємо велику підстави очікувати на підйом популярності української готельно-ресторанної сфери, а Україна стане найбільш популярною туристичною локацією в Європі.

1. Електронний ресурс: URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Електронний ресурс: URL: <https://www.uara.org.ua/> (дата звернення: 15.06.2025).
3. Електронний ресурс: URL: <https://nraua.org/> (дата звернення: 25.06.2025).
4. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcree-8-12>.
5. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcree-6-3>.
6. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2>.
7. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.
8. Банева І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Econotomics*. 2022. № 36. С. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01).
9. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65–77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).
10. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159. DOI: [10.32342/2074-5354-2023-1-58-11](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11).

### References

1. Electronic resource: Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10 June 2025).
2. Electronic resource: Retrieved from: <https://www.uara.org.ua/> (accessed 15 June 2025).
3. Electronic resource: Retrieved from: <https://nraua.org/> (accessed 25 June 2025).
4. Morhulets O.B., Nyshenko O.V. (2023). Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, No. 8. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>.
5. Danylenko-Kulchytska V.A. (2022). The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, No. 6. P. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.
6. Hryshchenko M. (2023). Challenges of modernity and their impact on the activities of hotel enterprises in Ukraine. *Transformational economy*, No. 1 (01). WITH. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2>.
7. Kushniruk, V. Velychko, O. and Koval. O. (2023). Business process management in the hotel and restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-65>.
8. Banyeva, I. and Velychko O. (2022). Modern approaches to the organization of the hotel and restaurant business. *Modern Economics*, No. 36, pp. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01).
9. Kish, G.V. (2023). Innovative technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises. *Aktualni pytannia u suchasniy nautsi*, No. 6 (12), pp. 65–77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).
11. Levytska, I.V. Klymchuk, A.O. and Kozhushko, S.P. (2023). The problems with the pay level as a factor of staff motivation in the hospitality industry of Ukraine. *Akademichnyi ohliad*, No. 1 (58), pp. 148–159. DOI: [10.32342/2074-5354-2023-1-58-11](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-11).

### CHARACTERISTIC OF BUSINESS MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW IN THE HOTEL AND RESTAURANT SECTOR

Rostyslav Sabluk<sup>1</sup>, Andriy Denysenko<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Private higher educational institution “European University”  
03115, Kyiv, Academician Vernadskyi Boulevard, 16 V

<sup>1</sup>e-mail: [rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua](mailto:rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua)  
ORCID: 0009-0002-7085-3028

<sup>2</sup>e-mail: [andriy.denysenko@e-u.edu.ua](mailto:andriy.denysenko@e-u.edu.ua)  
ORCID: 0009-0007-8057-9444

**Abstract.** Despite all the economic challenges that Ukraine is facing, entrepreneurship continues to amaze with its resilience. Despite all the threats, most market participants not only fight for their jobs and their consumers, but also demonstrate unity and mutual support. The hotel and restaurant business is no exception. This article analyzes some aspects of the hotel and restaurant industry, including international experience and current realities on the Ukrainian market. Some systemic problems of the hotel and restaurant business are characterized. Measures that are necessary for the preservation and development of hotel and restaurant business companies in wartime and post-war conditions are studied. Factors for improving the stay of guests in hotel and restaurant business establishments in wartime conditions are identified. Based on the results of the study, relevant conclusions were drawn regarding the optimization of costs for maintaining hotel and restaurant business establishments in working condition.

In the free world, the hotel and restaurant business is very attractive to participants and investors, because its profitability in economically developed countries is not lower than 50%, while reaching more than 100% in "tourist" countries. In Ukraine, the hotel and restaurant industry is currently experiencing a crisis period caused by unpredictable external factors, because it functions under the influence of the same general problems that exist in the country: military aggression, the consequences of total quarantine, a difficult economic and political past, insufficient development of tourism and service infrastructure, insufficient effectiveness of state regulatory policy, the absence of a formed state attractive tourist image of tourist regions and localities in the country. That is why the sphere of hotel and restaurant business of our country, in comparison with other economically developed countries, is often not competitive and the great potential opportunities for the development of this industry remain unrealized, although there is an annual positive dynamics, but quarantine and war have significantly suspended it. Currently, such basic indicators as the fastidiousness of customers regarding the level of service, competition between companies and the unfavorable economic situation impose new requirements on the quality and efficiency of the functioning of hotel and restaurant business organizations, and therefore the issue of ensuring the proper level of management of the competitiveness of hotel and restaurant business enterprises, based on the current analysis of the conditions of the external and internal environment, is very interesting and relevant.

**Keywords:** service, services, business during wartime, hotel, restaurant, bar, hospitality industry, hotel and restaurant business, problems, development prospects.

*Стаття надійшла до редколегії 11.10.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5405>

УДК 339.9:364.012.3  
JEL F23, H55, O33, C38

## МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА СТІЙКІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: МОДЕЛЮВАННЯ Й ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДАНИХ

Ігор Шегинський<sup>1</sup>, Наталія Шегинська<sup>2</sup>, Ярема-Кирило Шегинський<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [ihor.shehynskyy@lnu.edu.ua](mailto:ihor.shehynskyy@lnu.edu.ua); ORCID ID 0000-0003-0592-4790

<sup>2</sup>e-mail: [nataliia.shehynska@lnu.edu.ua](mailto:nataliia.shehynska@lnu.edu.ua); ORCID ID 0000-0001-8939-2415

<sup>3</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79000 м. Львів, вул. Університетська, 1

e-mail: [yaremakurylo.shehynskyy@lnu.edu.ua](mailto:yaremakurylo.shehynskyy@lnu.edu.ua); ORCID ID 0009-0006-5972-5948

**Анотація.** У статті досліджено взаємозв'язки міжнародної економічної діяльності підприємств та стійкості системи соціального забезпечення в умовах глобальної турбулентності. Обґрунтовано теоретичні засади поєднання економічної відкритості підприємницького сектору економіки з механізмами соціальної відповідальності та довгострокової тенденції добробуту. Використано методи економічного моделювання та інтелектуального аналізу даних для виявлення взаємозалежності між показниками зовнішньоекономічної активності підприємств, інвестиційним кліматом та рівнем соціальних витрат держави. Проведено моделювання на основі панельних даних країн Центрально-Східної Європи (2010–2024 рр.) із застосуванням моделей випадкових ефектів та алгоритмів машинного навчання (Random Forest, Gradient Boosting). Запропоновано концепцію «економіко-соціальної резильєнтності», яка інтегрує індикатори конкурентоспроможності підприємств з критеріями соціальної стійкості.

**Ключові слова:** міжнародна економічна діяльність, соціальне забезпечення, стійкість, моделювання, інтелектуальний аналіз даних, соціальна відповідальність, резильєнтність.

**Постановка проблеми.** Глобальні виклики останнього десятиліття – фінансові кризи, пандемія COVID-19, необхідність диверсифікації постачання енергоресурсів, війна росії проти України – демонструють крихкість як економічних, так і соціальних систем. В умовах постійних шоків питання стійкості соціального забезпечення виходить за межі лише фіскальної чи демографічної проблематики, набуваючи системного зв'язку із міжнародною економічною діяльністю підприємств [1]. Відкритість економік та інтеграція підприємств у глобальні ланцюги постачання створюють не лише джерела валютних надходжень, а й визначають потенціал для фінансування соціальних програм, зайнятості та інвестицій у людський капітал. З іншого боку, надмірна

© Ігор Шегинський, Наталія Шегинська, Ярема-Кирило Шегинський, 2025.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



експортна або імпортна залежність, особливо в секторах виробництва товарів з низькою часткою доданої вартості, може посилювати соціальну вразливість [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стійкості соціально-економічних систем та ролі підприємств у формуванні соціального добробуту привертає зростаючу увагу вітчизняних і зарубіжних дослідників. Перші дослідження зв'язку між зовнішньоекономічною активністю та соціальною політикою можна побачити у роботах Дж. Стігліца, А. Сена та Дж. М. Кейнса, які звертали увагу на існування такого феномену, як соціальний ефект економічного зростання [3; 4]. Сучасні дослідники соціальний вимір включають до цілей концепції сталого розвитку (Sustainable Development Goals) та корпоративної соціальної відповідальності (CSR) [5]. Теоретичні основи міжнародної економічної діяльності підприємств були закладені у працях К. Ерроу, П. Кругмана, Д. Рікардо, які обґрунтували принципи міжнародної спеціалізації та вигод від зовнішньої торгівлі. Подальший розвиток цих підходів відбувся у межах теорії конкурентних переваг М. Портера [14], концепції глобальних виробничих мереж та моделей міжнародного інвестування Дж. Даннінга [15, 16].

У дослідженнях сучасних економістів особливу увагу приділено адаптаційним можливостям економічних систем до глобальних викликів. Роботи М. Брігугліо [17] і Р. Мартіна [12] заклали підґрунтя поняття економічної резильєнтності як здатності територій і економік відновлювати потенціал після шоків. Паралельно, В. Аджер та С. Фолке розвинули поняття соціальної резильєнтності – гнучкої здатності суспільств зберігати стабільність через ефективну взаємодію інституцій, держави та бізнесу [18, 19].

Українська економічна наука також має значний доробок у цьому напрямі. Дослідження О. Білоруса, Т. Козик, І. Панкової та Н. Гронтковської розглядають проблеми міжнародної економічної діяльності підприємств, формування експортного потенціалу та впливу транснаціоналізації на національні економіки [20, 21, 22]. Разом із тим, питання поєднання міжнародної економічної активності суб'єктів господарювання із забезпеченням соціальної стійкості розкрито фрагментарно. У більшості робіт соціальна стабільність трактується як результат державної політики або макроекономічних факторів, тоді як мікрорівневі детермінанти – інвестиційна поведінка підприємств, участь у міжнародних ланцюгах створення доданої вартості, експортна орієнтація – залишаються поза увагою. Цим зумовлюється потреба у створенні комбінованих моделей, що дозволяють поєднати макроекономічні показники соціального забезпечення із мікроданими підприємств. Окрім цього, інтелектуальний аналіз даних у соціально-економічних дослідженнях поки що використовується обмежено. Роботи А. Haleem, К. Schwab та українських авторів (Шкарлет, Дерев'янка) демонструють потенціал big data та алгоритмів машинного навчання у прогнозуванні соціально-економічних ризиків, однак їх адаптація до аналізу стійкості соціального забезпечення в умовах відкритої економіки ще не отримала системного теоретичного та практичного обґрунтування.

Отже, узагальнення наукових підходів свідчить, що сучасна наукова думка потребує інтеграції двох парадигм – теорії міжнародної економічної діяльності підприємств та теорії соціальної резильєнтності. Саме на цьому перетині формується новий напрям досліджень, спрямований на оцінювання впливу міжнародної економічної активності на стійкість соціального забезпечення, використовуючи інструменти інтелектуального аналізу даних та економічного моделювання.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення аналітичної моделі взаємозв'язку між показниками міжнародної економічної діяльності підприємств та стійкістю системи соціального забезпечення з використанням методів економічного моделювання та інтелектуального аналізу даних.

**Методика дослідження** ґрунтується на поєднанні структурно-логічного аналізу, економетричного моделювання й інструментів інтелектуального аналізу даних (data mining). Для оцінювання впливу міжнародної економічної діяльності підприємств на стійкість системи соціального забезпечення використано панельні та часові ряди макроекономічних показників за 2014-2024 рр. Змінними моделі визначено: обсяги експорту підприємств (EXP), надходження прямих іноземних інвестицій (FDI), рівень зайнятості (EMPL), соціальні видатки держави (SOC) та інтегральний індекс соціальної резильєнтності (RES). Для побудови моделей застосовано методи множинної регресії, нормалізації даних, тестування на автокореляцію та мультиколінеарність, а також компоненти машинного навчання (зокрема дерева рішень та random forest) для виявлення латентних зв'язків між змінними.

Для поглибленого аналізу використано метод головних компонент (PCA) для агрегування складових RES, а також кластеризацію (k-means) з метою групування років за структурою соціально-економічних параметрів. Побудовані моделі перевірено на стійкість шляхом застосування бутстреп-методів та порівняння результатів кількох альтернативних специфікацій. Такий підхід забезпечує методологічну надійність висновків і дозволяє комплексно оцінити, яким чином зміни у міжнародній діяльності підприємств підсилюють або послаблюють соціальну резильєнтність України в умовах зовнішніх шоків і євроінтеграційних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства, що здійснюють міжнародну діяльність, перетворюються на ключові трансмісійні канали для поширення інновацій, технологій і стандартів добробуту. Відповідно, соціальна стійкість визначається не лише обсягом державних трансфертів, а й спроможністю бізнесу підтримувати в національній економіці високий рівень зайнятості, значні соціальні інвестиції та етичної поведінки на ринку [6].

У статті використовуємо поняття економіко-соціальної резильєнтності, зміст якого розуміємо наступним чином. Поняття резильєнтності (англ. *resilience*) останніми десятиліттями стало ключовим у дослідженнях соціально-економічних систем, оскільки воно поєднує у собі характеристики сталості, адаптивності та інноваційного оновлення. Класичне визначення резильєнтності було запропоноване К. Холлінгом, який розглядав її як здатність системи «поглинати» зовнішні збурення, зберігаючи основні функції та структуру [11]. Згодом ця концепція була розширена економістами й соціологами, які підкреслили, що стійкість сучасних економік і соціальних інститутів не може бути пасивною – вона передбачає активну адаптацію до змін [12].

У сфері соціальної політики поняття резильєнтності соціального забезпечення охоплює здатність соціальної системи підтримувати належний рівень соціальних гарантій, соціальної згуртованості та довіри під час кризових явищ – економічних, політичних або безпекових. Йдеться про вміння не лише забезпечити безперервність виплат чи послуг, а й швидко відновлювати функціонування інституцій, орієнтуючись на потреби вразливих груп населення [13]. У цьому контексті міжнародна економічна діяльність підприємств відіграє подвійну роль. З одного боку, вона підсилює фінансову основу соціальних систем через експортні надходження, інвестиції, податкові ресурси й створення робочих місць; з іншого – формує канали поширення ризиків і шоків, зумовлених глобальною кон'юнктурою. Саме тому резильєнтність соціального забезпечення потребує інтеграції макроекономічних і мікроекономічних механізмів, які дозволяють забезпечити баланс між відкритістю економіки та соціальною стабільністю.

Резильєнтна система соціального забезпечення, отже, є динамічною системою, що використовує ресурси міжнародної економічної діяльності підприємств як механізм

підвищення соціальної стійкості, а не лише як зовнішнє джерело ризиків. Такі системи відзначаються високим рівнем цифровізації, інклюзивністю, диверсифікацією джерел фінансування та наявністю зворотного зв'язку між результатами соціальної політики й міжнародними ринковими процесами. У сучасних умовах для України цей підхід набуває особливого значення, адже забезпечення стійкості соціального захисту стає стратегічною передумовою відновлення економіки та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності. Таке поєднання відповідає підходам Європейської Комісії до «Resilience Dashboards» [7], де соціальна стабільність розглядається як функція економічної взаємодії та адаптивності бізнесу.

Важливим чинником посилення соціальної стійкості в умовах міжнародної економічної діяльності є цифровізація. Вона стала одним із визначальних факторів сучасного соціально-економічного розвитку, що формує нові механізми взаємодії між економічними суб'єктами, державою та суспільством. У контексті міжнародної економічної діяльності підприємств цифрові технології є не лише інструментом підвищення ефективності виробничих і логістичних процесів, а й важливим елементом зміцнення соціальної стійкості (резильєнтності) на макро- і мікрорівнях.

Згідно з підходом Е. Грюнґольфссон та А. McAfee, цифрова трансформація економіки є процесом поєднання машинного інтелекту, цифрових платформ і мережевих форм колективної взаємодії, що істотно змінюють структуру створення доданої вартості та відносин у суспільстві [10]. На відміну від попередніх технологічних хвиль, нинішня цифрова революція охоплює не лише виробничу, а й соціальну сферу – освіту, охорону здоров'я, систему соціального забезпечення, зайнятість, фінансову інклюзію.

З позицій соціальної резильєнтності, цифровізація створює нові механізми адаптації до кризових ситуацій. По-перше, цифрові сервіси забезпечують швидший доступ громадян до соціальних послуг і допомог, що зменшує часові лаги між настанням соціального ризику та отриманням підтримки. По-друге, використання великого обсягу даних (Big Data) і аналітичних платформ дозволяє державі оперативніше ідентифікувати групи ризику, формувати персоналізовані програми допомоги та прогнозувати наслідки зовнішніх шоків. По-третє, розвиток цифрової інфраструктури підвищує мобільність трудових ресурсів, розширює можливості дистанційної зайнятості, а отже, зміцнює економічну основу соціальної стабільності.

В українському контексті цифровізація соціальної сфери проявляється через розвиток систем “Дія”, електронного соціального кабінету, автоматизованого обліку соціальних виплат, що значно підвищує прозорість і підзвітність державних інститутів. Це відповідає підходам Європейської Комісії щодо побудови “resilient digital society”, де цифрові технології розглядають як каталізатор інклюзивного зростання та збільшення соціального капіталу [7].

Загалом, цифровізація сприяє трансформації моделі соціального забезпечення – від реактивної до проактивної, де акцент роблять не лише на компенсації втрат, а й на запобіганні соціальним ризикам через інформаційно-аналітичну підтримку рішень. Таким чином, цифрова економіка є не лише технологічною інновацією, а й структурним чинником формування стійкого соціально-економічного розвитку, що забезпечує гнучкість і адаптивність системи соціального захисту до глобальних викликів.

Для аналізу взаємозв'язку між показниками міжнародної економічної діяльності підприємств та стійкістю системи соціального забезпечення використано панельні дані 12 країн Центрально-Східної Європи (2010-2024 рр.), у т. ч. Польщі, Чехії, Угорщини, Румунії, Словаччини, України. Джерелами інформації про найважливіші макроекономічні показники вище згаданих країн є World Development Indicators (World Bank), Eurostat, OECD Data, UNCTADstat.

Ключові змінні, що були використані для аналізу:

*EXP* – обсяг експорту товарів і послуг (% ВВП);

*FDI* – прямі іноземні інвестиції (чисті притік, % ВВП);

*EMPL* – рівень зайнятості (% населення працездатного віку);

*SOC* – соціальні витрати держави (% ВВП);

*GINI* – коефіцієнт Джині;

*RES* – інтегральний індекс соціальної стійкості (нормалізована комбінація показників *SOC*, *EMPL* і *GINI*).

Базова панельна економетрична модель має вигляд:  $[RES_{it}] = \alpha + \beta_1 EXP_{it} + \beta_2 FDI_{it} + \beta_3 EMPL_{it} + \beta_4 INST_{it} + \epsilon_{it}$ ,

де: *INST* – індекс інституційної якості (WGI). Використано метод оцінювання випадкових ефектів (Random Effects GLS), перевірено автокореляцію (тест Вулдріджа) та гетероскедастичність (тест Бройша-Пагана).

Для підвищення прогностичної точності використано алгоритми Random Forest та Gradient Boosting, реалізовані у Python (бібліотеки scikit-learn). Мета моделі – оцінити відносну важливість змінних та виявити нелінійні залежності.

Оцінка моделі показала статистично значущі коефіцієнти:

$\beta_1 = 0.21$  ( $p < 0.05$ ),  $\beta_2 = 0.18$  ( $p < 0.01$ ),  $\beta_3 = 0.33$  ( $p < 0.01$ ),  $\beta_4 = 0.29$  ( $p < 0.05$ ).

Це свідчить про те, що зростання експорту та залучення прямих іноземних інвестицій підсилюють соціальну стійкість через ефект зайнятості та податкових надходжень, за умов високої інституційної якості [8].

Алгоритм Random Forest показав найбільшу значущість змінної *EMPL* (36 %), далі *FDI* (28 %), *EXP* (22 %) і *INST* (14 %). Аналіз SHAP-значень підтвердив, що високий рівень зайнятості та притоку інвестицій найбільше впливають на стабільність соціальних видатків.

У моделі міжнародна економічна діяльність підприємств (*EXP*, *FDI*) розглядаємо як первинний рушій економічного зростання, що через підвищення рівня зайнятості (*EMPL*) і зростання податкових надходжень до державного бюджету створює можливість для збільшення соціальних видатків (*SOC*). Ці процеси, у свою чергу, зміцнюють соціальну стійкість (*RES*) – здатність системи протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до нових умов і підтримувати суспільну рівновагу.

Таблиця 1

**Концептуальна модель взаємозв'язків між змінними міжнародної економічної діяльності та соціальної стійкості**

Змінна	Зміст показника	Механізм впливу	Очікуваний ефект	Спрямованість впливу
EXP (Export volume)	Обсяг експорту підприємств	Стимулює виробництво, підвищує рівень зайнятості, забезпечує валютні надходження	Зростання доходів та фінансування соціальних програм	позитивний (+)
FDI (Foreign Direct Investment)	Прямі іноземні інвестиції	Підвищують технологічний рівень виробництва, створюють робочі місця, збільшують податкову базу	Підвищення рівня добробуту громадян, зміцнення соціальної стабільності	позитивний (+)

Змінна	Зміст показника	Механізм впливу	Очікуваний ефект	Спрямованість впливу
EMPL (Employment rate)	Рівень зайнятості населення	Відображає соціально-економічну активність, впливає на добробут і споживчий попит	Зниження соціальних ризиків, зростання стійкості	позитивний (+)
SOC (Social spending)	Обсяг соціальних видатків держави	Формує базу соціального захисту, підтримує вразливі групи населення	Підвищення соціальної безпеки, формування довіри до інститутів	позитивний (+)
RES (Resilience index)	Індекс соціально-економічної резильєнтності	Інтегральний результат взаємодії економічних і соціальних чинників	Відображає здатність системи до адаптації й відновлення	залежна змінна (результат)

Джерело: узагальнено автором на основі [7;8;10;12;17].

Таким чином, взаємозв'язки в моделі мають послідовний і взаємопосилувальний характер:

*Міжнародна активність підприємств → Зайнятість → Соціальні видатки → Резильєнтність.*

Для економіки України (2014–2024 рр.) спостерігається нестійкий позитивний зв'язок між обсягом прямих іноземних інвестицій та соціальними витратами, що зумовлено війною, втратою територій та зміною структури ринку праці [9]. Водночас у 2022–2024 рр. різко зросла роль державних трансфертів і міжнародної допомоги. Це формує специфічну модель «соціальної стійкості в умовах війни», яка спирається на донорські ресурси та підприємницьку адаптацію.

Концептуальні результати дослідження можна сформулювати наступним чином:

1. Міжнародна економічна діяльність підприємств – це не лише джерело економічної динаміки, а й ключовий чинник соціального добробуту через механізм фіскальних надходжень і створення робочих місць.
2. Стійкість соціального забезпечення визначається комбінацією інституційної якості, макроекономічної стабільності та інтегрованої бізнес-активності.
3. Інтелектуальний аналіз даних дозволяє виявити приховані нелінійні залежності, які не фіксує класична економетрика, що особливо важливо для країн із перехідною економікою.
4. Україна потребує моделі “інклюзивної відкритості”, яка поєднує експортоорієнтоване інвестиційне зростання з соціальними гарантіями та людським розвитком.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження дозволяють узагальнити, що міжнародна економічна діяльність підприємств є одним із ключових детермінантів соціально-економічної стійкості держави. Вона сприяє підвищенню рівня зайнятості, нарощенню валютних надходжень, розширенню інвестиційних можливостей і, відповідно, – зміцненню фінансової основи системи соціального забезпечення. Водночас у сучасних умовах глобальної турбулентності й посилення геополітичних ризиків така діяльність має бути інтегрована у стратегічні рамки соціальної політики та політики стійкого розвитку.

Україна, перебуваючи на шляху до повноправного членства в Європейському Союзі, потребує переосмислення ролі зовнішньоекономічного сектора у забезпеченні резильєнтності соціальних систем. Доцільно розробити комплекс заходів державної політики, спрямованих на інтеграцію міжнародної діяльності підприємств у національні програми соціальної підтримки, який може включати:

1. Запровадження механізмів соціального партнерства між експортно-орієнтованими підприємствами та державою, що передбачають спільне фінансування програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації працівників і стимулювання їх соціальної мобільності.

2. Використання надходжень від міжнародної економічної діяльності (експорту, іноземних інвестицій, трансферів) як джерела для фондів соціальної стійкості, зокрема для підтримки найбільш уразливих груп населення в кризові періоди.

3. Інституційне закріплення взаємозв'язку між соціальною політикою та політикою економічної інтеграції, шляхом включення соціальних індикаторів у державні стратегії зовнішньоекономічної політики.

4. Розвиток цифрової інфраструктури для моніторингу соціальних ефектів міжнародної економічної діяльності, що дозволить оперативно оцінювати вплив зовнішніх шоків на зайнятість, доходи та рівень соціального захисту.

5. Адаптацію європейських практик “resilient social systems”, передбачених у програмах Європейської Комісії, до українського контексту – шляхом створення інституційних механізмів реагування на соціальні ризики, спричинені глобальними економічними змінами.

Особливу увагу варто звернути на розвиток цифрової резильєнтності, яка передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення сталого доступу до соціальних послуг, підвищення прозорості соціальних виплат і мінімізації нерівності у доступі до них. Це відповідає європейським підходам до “інклюзивної цифрової трансформації” та є ключовою умовою синергії між економічною відкритістю й соціальною безпекою.

Отже, інтеграція міжнародної економічної діяльності підприємств у політику соціального розвитку України має розглядатися не лише як економічний імператив, а як стратегічний інструмент побудови стійкої, інклюзивної та цифрово орієнтованої соціально-економічної системи, здатної адаптуватися до викликів XXI століття.

1. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents Revisited. New York: W. W. Norton & Company, 2018. 528 p. URL: <https://scispace.com/pdf/globalization-and-its-discontents-revisited-anti-3jums8e4y4.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Rodrik D. The Globalization Paradox. Oxford: Oxford University Press, 2011. 336 p. URL: <https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/the-globalization-paradox-may-31-2013.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. London: Macmillan, 1936. 472 p. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_keynestheoryofemployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf) (дата звернення: 09.10.2025).
4. Sen A. Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press, 1999. 366 p. URL: [https://kuangaliablog.files.wordpress.com/2017/07/amartya\\_kumar\\_sen\\_development\\_as\\_freedombookfi.pdf](https://kuangaliablog.files.wordpress.com/2017/07/amartya_kumar_sen_development_as_freedombookfi.pdf) (дата звернення: 28.10.2025).
5. European Commission. Sustainable Development Goals Progress Report. Brussels, 2023. URL: <https://commission.europa.eu/statistics> (дата звернення: 07.10.2025).
6. United Nations. World Social Report 2023: Leaving No One Behind in a Digital World. New York: United Nations, 2023. URL: <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report> (дата звернення: 07.10.2025).

7. European Commission. Resilience Dashboards: Indicators for Economic and Social Resilience. Brussels, 2022. URL: [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategy/resilience-dashboards\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategy/resilience-dashboards_en) (дата звернення: 07.10.2025).
8. World Bank. World Development Indicators 2024. Washington, D.C.: World Bank, 2024. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 07.10.2025).
9. Ministry of Economy of Ukraine. Report on Socio-Economic Development 2014–2024. Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine, 2024. URL: <https://me.gov.ua/download/3329eadf-c7de-4fb2-a291-f2bcda9ce7bb/file.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
10. Brynjolfsson E., McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017. 333 p. URL: <https://dokumen.pub/machine-platform-crowd-harnessing-our-digital-future-9780393254303.html> (дата звернення: 11.10.2025).
11. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: <https://core.ac.uk/outputs/593731503/?source=2> (дата звернення: 12.10.2025).
12. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. Journal of Economic Geography. 2015. Vol. 15, No. 1. P. 1–42. URL: <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/15/1/1/960842?redirectedFrom=fulltext> (дата звернення: 12.10.2025).
13. United Nations Development Programme (UNDP). Resilience in Times of Crisis: Reimagining Social Protection in Ukraine. New York: UNDP, 2022. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 07.10.2025).
14. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p. URL: [https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf) (дата звернення: 07.10.2025).
15. Gereffi G. Global Value Chains and Development. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 306 p. URL: <http://tankona.free.fr/gereffi2018.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
16. Dunning J. H. Explaining International Production. London: Unwin Human, 1988. 336 p. URL: [https://archive.org/details/explainingintern0000dunn\\_p3a5](https://archive.org/details/explainingintern0000dunn_p3a5) (дата звернення: 08.10.2025).
17. Briguglio L., Cordina G., Farrugia N., Vella S. Economic Vulnerability and Resilience: Concepts and Measurements. Oxford Development Studies. 2009. Vol. 37, No. 3. P. 229–247. URL: : <https://hdl.handle.net/10419/45146> (дата звернення: 11.10.2025).
18. Adger W. N. Social and Ecological Resilience: Are They Related? Progress in Human Geography. 2000. Vol. 24, No. 3. P. 347–364. DOI: <http://dx.doi.org/10.1191/030913200701540465>.
19. Folke C. Resilience (Republished). Ecology and Society. 2016. Vol. 21, No. 4. Article 44. URL: <https://ecologyandsociety.org/vol21/iss4/> DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444> (дата звернення: 14.10.2025).
20. Білорус О. Глобальна економіка і міжнародні відносини. Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.
21. Козик Т. Міжнародна діяльність підприємств: тенденції та виклики. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 275 с.
22. Панкова І. Механізми активізації міжнародної інвестиційної діяльності підприємств. Київ: КНЕУ, 2020. 298 с.

#### References

1. Stiglitz, J. (2018). *Globalization and Its Discontents Revisited*. New York: W. W. Norton & Company. Retrieved from: <https://scispace.com/pdf/globalization-and-its-discontents-revisited-anti-3jums8e4y4.pdf> (accessed 28.10.2025).
2. Rodrik, D. (2011). *The Globalization Paradox*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from: <https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/the-globalization-paradox-may-31-2013.pdf> (accessed 17.10.2025).
3. Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Macmillan. Retrieved from: [https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_keynestheory\\_ofemployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheory_ofemployment.pdf) (accessed 09.10.2025).

4. Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from: [https://kuangaliablog.files.wordpress.com/2017/07/amartya\\_kumar\\_sen\\_development\\_as\\_freedombookfi.pdf](https://kuangaliablog.files.wordpress.com/2017/07/amartya_kumar_sen_development_as_freedombookfi.pdf) (accessed 28.10.2025).
5. European Commission. (2023). *Sustainable Development Goals Progress Report*. Brussels. Retrieved from: <https://commission.europa.eu/statistics> (accessed 07.10.2025).
6. United Nations. (2023). *World Social Report 2023: Leaving No One Behind in a Digital World*. New York: United Nations. Retrieved from: <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report> (accessed 07.10.2025).
7. European Commission. (2022). *Resilience Dashboards: Indicators for Economic and Social Resilience*. Brussels. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategy/resilience-dashboards\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategy/resilience-dashboards_en) (accessed 07.10.2025).
8. World Bank. (2024). *World Development Indicators 2024*. Washington, D.C.: World Bank. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/> (accessed 07.10.2025).
9. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). *Report on Socio-Economic Development 2014–2024*. Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine. Retrieved from: <https://me.gov.ua/download/3329eadf-c7de-4fb2-a291-f2bcda9ce7bb/file.pdf> (accessed 10.10.2025).
10. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. Norton & Company. Retrieved from: <https://dokumen.pub/machine-platform-crowd-harnessing-our-digital-future-9780393254303.html> (accessed 11.10.2025).
11. Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. Retrieved from: <https://core.ac.uk/outputs/593731503/?source=2> (accessed 12.10.2025).
12. Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1–42. Retrieved from: <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/15/1/1/960842?redirectedFrom=fulltext> (accessed 12.10.2025).
13. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Resilience in Times of Crisis: Reimagining Social Protection in Ukraine*. New York: UNDP. Retrieved from: <https://www.undp.org> (accessed 07.10.2025).
14. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. Retrieved from: [https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf) (accessed 07.10.2025).
15. Gereffi, G. (2018). *Global Value Chains and Development*. Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from: <http://tankona.free.fr/gereffi2018.pdf> (accessed 15.10.2025).
16. Dunning, J. H. (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman. Retrieved from: [https://archive.org/details/explainingintern0000dunn\\_p3a5](https://archive.org/details/explainingintern0000dunn_p3a5) (accessed 08.10.2025).
17. Briguglio, L., Cordina, G., Farrugia, N., & Vella, S. (2009). Economic Vulnerability and Resilience: Concepts and Measurements. *Oxford Development Studies*, 37(3), 229–247. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/10419/45146> (accessed 11.10.2025).
18. Adger, W. N. (2000). Social and Ecological Resilience: Are They Related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364. DOI: <http://dx.doi.org/10.1191/030913200701540465>.
19. Folke, C. (2016). Resilience (Republished). *Ecology and Society*, 21(4), 44. Retrieved from: <https://ecologyandsociety.org/vol21/iss4/> DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444> (accessed 14.10.2025).
20. Bilorus, O. (2021). *Global Economy and International Relations*. Kyiv: KNEU.
21. Kozyk, T. (2018). *International Business Activity: Trends and Challenges*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv.
22. Pankova, I. (2020). *Mechanisms for Activating International Investment Activity of Enterprises*. Kyiv: KNEU.

**INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES AND SOCIAL SECURITY SUSTAINABILITY: MODELING AND INTELLECTUAL DATA ANALYSIS****Ihor Shehynskyy<sup>1</sup>, Nataliia Shehynska<sup>2</sup>, Yarema-Kyrylo Shehynskyy<sup>3</sup>**<sup>1,2</sup>*Ivan Franko National University of Lviv,  
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18*<sup>1</sup>*e-mail: ihor.shehynskyy@lnu.edu.ua; ORCID ID 0000-0003-0592-4790*<sup>2</sup>*e-mail: nataliia.shehynska@lnu.edu.ua; ORCID ID 0000-0001-8939-2415*<sup>3</sup>*Ivan Franko National University of Lviv,  
79000 Lviv, Universytetska, 1**e-mail: yaremakyrylo.shehynskyy@lnu.edu.ua; ORCID ID 0009-0006-5972-5948*

**Abstract.** The study explores the multidimensional relationship between the international economic activity of enterprises and the resilience of social security systems in the context of growing global turbulence, technological transformation, and the European integration of Ukraine. The purpose of the paper is to develop and empirically substantiate a conceptual model of how international business operations, export dynamics, and foreign direct investment can strengthen the sustainability of social protection through employment, fiscal capacity, and social expenditures.

The research builds on the theoretical foundations of institutional economics, international competitiveness, and the resilience paradigm. The concept of resilience is interpreted not only as the capacity of the economic system to recover from shocks, but also as its ability to anticipate, adapt, and transform under conditions of uncertainty. Based on data for 2014–2024, the study applies methods of statistical modeling and intelligent data analysis to identify structural interrelations among five key variables: export volume (EXP), foreign direct investment (FDI), employment rate (EMPL), social spending (SOC), and the resilience index (RES). The results confirm the existence of positive feedback loops, where international business activity indirectly enhances social stability through job creation, income growth, and fiscal resources available for social protection programs.

Particular attention is devoted to the role of digitalization as a catalyst of social resilience. The diffusion of digital technologies, data analytics, and electronic social services improves access to social benefits, reduces transaction costs, and supports inclusion, transparency, and trust in public institutions. In this way, digital transformation functions as both an economic and social stabilizer, complementing the effects of international entrepreneurship.

The paper concludes that the integration of international economic activity into national social policy should be recognized as a strategic priority for Ukraine's sustainable development. Strengthening institutional linkages between economic openness and social protection, creating resilience-oriented fiscal mechanisms, and aligning them with EU standards would foster inclusive and adaptive growth. The findings provide a theoretical and methodological framework for developing policies that combine external economic competitiveness with internal social security in a digital economy.

**Keywords:** international economic activity, social security, sustainability, modeling, intellectual data analysis, social responsibility, resilience.

*Стаття надійшла до редколегії 07.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5406>

УДК 330.4:[338.246-049.5/.65:504:502.17] (477)

JEL C10, Q20, I31, K32

## ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Дарія Полюга<sup>1</sup>, Аліса Качалова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79000, м. Львів, пр. Свободи 18

<sup>1</sup>e-mail: [dariya.polyuha@lnu.edu.ua](mailto:dariya.polyuha@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1785-9239>

<sup>2</sup>e-mail: [alisa.kachalova@lnu.edu.ua](mailto:alisa.kachalova@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5039-8366>

**Анотація.** У статті розглянуто різні підходи до визначення поняття екологічної безпеки. Метою дослідження є статистичний аналіз екологічної безпеки в Україні.

У дослідженні було застосовано аналіз узагальнюючих статистичних показників, інтегральний метод оцінки – для побудови рейтингу областей України за екологічною безпекою. Систематизовано основні показники для аналізу екологічної безпеки, та джерела статистичної інформації. Побудована інтегральна оцінка якості навколишнього середовища та рейтинг регіонів України у відповідності до забезпечення цих норм. Проведений аналіз показників, що характеризують екологічну безпеку у 2023 році.

Аналіз показав значну регіональну диференціацію в рівні екологічної безпеки. Узагальнені результати підтверджують необхідність удосконалення державної екологічної політики, з урахуванням регіональних особливостей та викликів післявоєнного періоду. Ключовими напрямками мають стати створення ефективної системи моніторингу, запровадження реальних економічних стимулів для підприємств та адаптація нормативної бази до нових умов задля забезпечення сталого екологічного розвитку.

Окрім того розглянуто чинне законодавство у цій сфері, а також окреслено основні механізми запобігання та розв'язання екологічних проблем. Отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень та використовуватись як база для розробки більш ефективних стратегій покращення екологічної безпеки в Україні.

**Ключові слова:** екологічна безпека, статистичний аналіз, навколишнє середовище, забруднення довкілля, природні ресурси, екологічна політика.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку світової економіки проблема екологічної безпеки набуває дедалі більшого значення. Забруднення довкілля, надмірне використання природних ресурсів та зміни клімату безпосередньо впливають не лише на екосистеми, а й на економічні процеси, добробут населення, інвестиційну привабливість регіонів і конкурентоспроможність країн. Відтак, екологічна безпека

© Дарія Полюга, Аліса Качалова, 2025.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



стає важливим елементом економічної стратегії сталого розвитку. Екологічна безпека охоплює не лише захист навколишнього природного середовища, але й ефективне використання ресурсів, зниження екологічних ризиків у виробництві, впровадження екологічних інновацій та "зелених" технологій. Для держави та бізнесу це означає необхідність враховувати екологічні чинники при прийнятті економічних рішень, оцінці ризиків та формуванні стратегій розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням змісту екологічної безпеки та механізму її забезпечення займалася достатньо значна когорта науковців. До них, зокрема, належать: В.С. Дудюк, В.В. Гобела, І.С. Варламова, В.М. Шмандій, В.С. Кравців, М.І. Хилько.

Категорія "екологічна безпека" досліджується вченими в різних аспектах, оскільки вона тісно пов'язана з багатьма сферами суспільного життя (екологічною, економічною, технологічною, юридичною). Наприклад, деякі науковці об'єднують поняття "екологічної безпеки" та "економічної безпеки", наголошуючи на їх соціально-економічній суті. Зокрема, В. С. Дудюк та В. В. Гобела стверджують: «Під час визначення поняття "екологічна безпека", варто абстрагуватись від ототожнення цього поняття як охорони навколишнього природного середовища, але й врахувати його соціально-економічну суть, оскільки тільки такий підхід дасть змогу оптимально розкрити суть цього поняття» [3]. Натомість, Варламова І.С. вивчає поняття "екологічна безпека" через призму поняття "навколишнє природне середовище", ототожнюючи ці два терміни [1]. Шмандій В.М. розглядає екологічну безпеку «як динамічну складову регіональної системи, що забезпечує її гармонійний розвиток в умовах захищеності від реальних та потенційних антропогенних та природних впливів» [12]. При цьому він зазначає, що «рівень безпеки, в основному, визначається ймовірністю проявів небезпеки» [12], яка може мати природне походження, антропогенний або природно-антропогенний характер [8].

Деякі науковці трактують екологічну безпеку як стан захищеності та відсутності загроз. Зокрема, В. С. Кравців визначає поняття «екологічна безпека» як: «соціально необхідний рівень якості навколишнього середовища, при якому відсутні загрози здоров'ю людей та життєдіяльності суспільства, виникненню негативних змін у функціонуванні природних екосистем» [7]. З точки зору Хилько М.І. поняття екологічної безпеки розглядається як «сукупність дій та комплекс відповідних заходів, процесів, які забезпечують екологічний баланс на планеті та в різних її регіонах на рівні, до якого людина може адаптуватись фізично, без збитків (політичних, соціально економічних).» Це будь-яка людська діяльність, яка не завдає шкоди екології, підтримує баланс природних або антропогенних компонентів і процесів, забезпечуючи тим самим довготривале існування екосистеми [10]. Зазначимо також, що у наукових дослідженнях Полюги В.О. і Полюги Д.М. приділяється окрема увага такій важливій сфері, як транскордонне співробітництво у вирішенні питань екологічної безпеки західних прикордонних територій України [13, 14].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є статистичний аналіз екологічної безпеки в Україні.

**Методи дослідження.** У дослідженні було застосовано аналіз узагальнюючих статистичних показників, інтегральний метод оцінки – для побудови рейтингу областей України за екологічною безпекою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідивши різне бачення науковців щодо трактування поняття екологічної безпеки можемо визначити основні її аспекти.

Отже, екологічна безпека — це стан захищеності навколишнього природного середовища, суспільства та людини від загроз, спричинених природними або антропогенними чинниками, що забезпечується через підтримання екологічної рівноваги, раціо-

нальне використання природних ресурсів і запобігання деградації екосистем з метою гарантування сталого розвитку та збереження якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

Об'єктами екологічної безпеки є все, що має життєво важливе значення для суб'єктів безпеки: права, матеріальні та духовні потреби особистості, природні ресурси та довкілля як матеріальної основи державного та суспільного розвитку [9].

Суб'єктами екологічної безпеки є індивідуум, суспільство, біосфера, держава [9].

До основних ознак, якими характеризують екологічну безпеку належать:

- стабільність екологічних процесів — непорушеність та стійке функціонування природних систем і процесів;

- допустимий рівень забруднення — мінімальна концентрація шкідливих речовин у повітрі, воді та ґрунтах, що не перевищує встановлені нормативи;

- збереження біологічного різноманіття — охорона різних видів флори та фауни, а також підтримання цілісності природних екосистем;

- екологічна свідомість населення — високий рівень обізнаності, відповідальності та активної участі громадян у захисті довкілля;

- раціональне природокористування — ефективне та ощадливе використання природних ресурсів із урахуванням потреб майбутніх поколінь;

- екологічна безпека для здоров'я населення — відсутність або мінімізація негативного впливу забрудненого середовища на фізичне і психічне здоров'я людей;

- розвинена система екологічного моніторингу та контролю — наявність дієвих механізмів спостереження за станом довкілля та контролю за дотриманням екологічних норм;

- впровадження екологічно чистих технологій — використання інновацій, що знижують негативний вплив виробництва та споживання на навколишнє середовище;

- міжнародна екологічна співпраця — активна участь у глобальних ініціативах і партнерствах, спрямованих на вирішення спільних екологічних проблем.

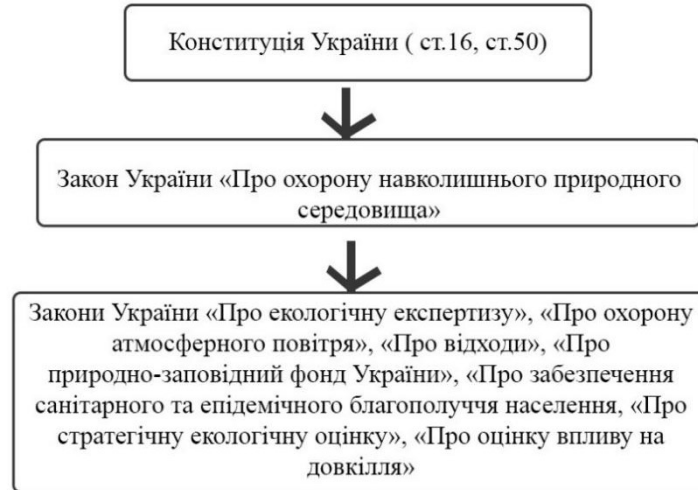
Термін «екологічна безпека» вперше був офіційно використаний у законодавстві України 16 липня 1990 року в Декларації про державний суверенітет. У 16 статті Конституції України зазначено, що «Забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи - катастрофи планетарного масштабу, збереження генофонду Українського народу є обов'язком держави» [4].

Базовим законом, що визначає правові, економічні та соціальні основи охорони довкілля та регулює принципи екологічної безпеки, права громадян, обов'язки підприємств та органів влади є Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». Цей закон дає визначення екологічної безпеки як «такий стан навколишнього природного середовища, при якому забезпечується попередження погіршення екологічної обстановки та виникнення небезпеки для здоров'я людей. Екологічна безпека гарантується громадянам України здійсненням широкого комплексу взаємопов'язаних політичних, економічних, технічних, організаційних, державно-правових та інших заходів» [6].

Закон «Про охорону навколишнього природного середовища» також встановлює вимоги екологічної безпеки для таких видів економічної діяльності, як промисловість, транспорт, сільське господарство, розміщення та розвиток населених пунктів. Вимоги безпеки поширюються на військові та оборонні об'єкти, а також на об'єкти органів внутрішніх справ і державної безпеки.

На рисунку 1 представлено законодавство, що регулює питання екологічної безпеки. Основними показниками для аналізу екологічної безпеки є обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, утворені та відновлені відходи, поточні

витрати та капітальні інвестиції на охорону навколишнього середовища. В 2023 році викиди в атмосферне повітря в основному складаються з таких забруднюючих речовин, як сірки діоксид – 47 %, оксид вуглецю – 28,16 %, діоксид азоту 11,9 %, тверді частинки Тч10 – 5,36 %, неметанові леткі органічні сполуки – 3,2 %.



**Рис. 1. Законодавство з питань екологічної безпеки**

*Джерело: Побудовано авторами*

Загалом в Україні у 2023 році 6566 підприємств мали викиди забруднюючих речовин і парникових газів. Основна частина з них належать до таких видів економічної діяльності: постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 36,97 % від всього обсягу викидів, добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 24,45 %, переробна промисловість – 24,24 %, сільське, лісове та рибне господарство – 5,39 %, водопостачання; каналізація; поводження з відходами – 3,40 % викидів.

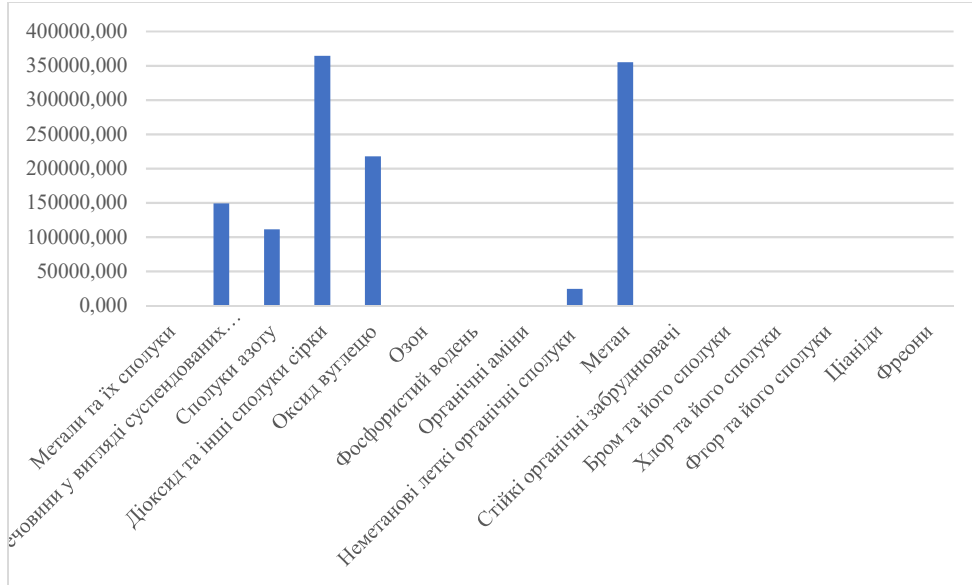
З рисунку 2 бачимо, що найбільші викиди забруднюючих речовин і парникових газів у 2023 році були діоксид та інші сполуки сірки, метан, оксид вуглецю, речовини у вигляді суспендованих твердих частинок, сполуки азоту.

Найбільшу шкоду атмосферному повітрю наносять такі види економічної діяльності: постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 36,97 % від всього обсягу викидів: добувна промисловість і розроблення кар'єрів 24,45 %: переробна промисловість – 24,24 %; сільське, лісове та рибне господарство – 5,39 %; водопостачання; каналізація; поводження з відходами – 3,40 %.

З рисунку 3 бачимо динаміку обсягу викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря за останні 23 роки від стаціонарних та пересувних джерел викидів. Основна частина викидів припадає на стаціонарні джерела. Протягом досліджуваного періоду найбільші значення припадали на 2006-2007 рік, також, не дивлячись на загальне зниження показника, зростання відбувалось і у 2010-2012 роках. У 2023 році викидів від стаціонарних джерел було на 69,08% менше ніж у 2000 році.

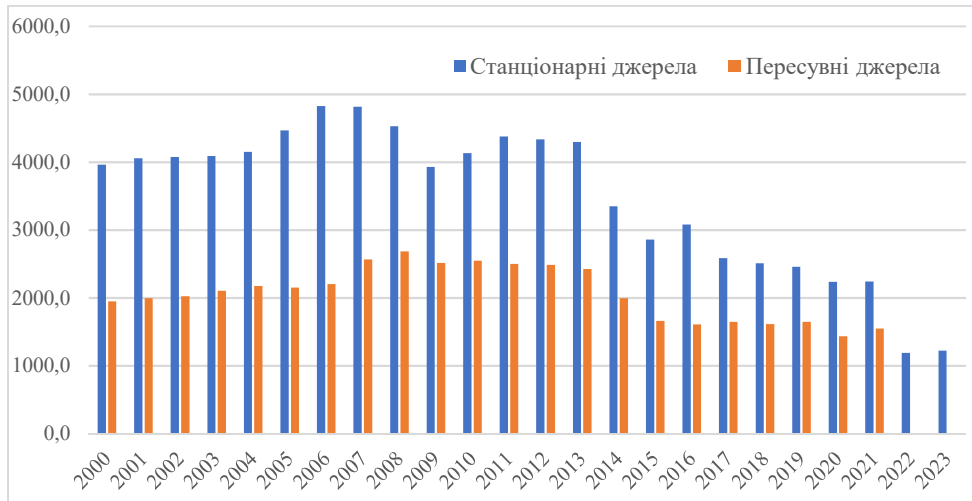
Обсяг утворених відходів у 2023 році становить 188,1 тис. т, що на 22,38 % менше ніж у 2022 році. З усього обсягу утворених відходів обсяг відновлених, спалених і видалених

відходів складає всього лиш 114 тис. т, а це 60 % від утворених відходів. З цього можемо зробити висновок, що у 2023 році 40 % утворених відходів є непереробленими. Найбільше утворено таких відходів як, осад промислових стоків, відходи чорних металів, тваринні екскременти, відходи кислот, лугів чи солей, відпрацьовані оливи.



**Рис. 2. Викиди забруднюючих речовин і парникових газів в атмосферне повітря від стаціонарних джерел викидів у 2023 році, тонн**

Джерело: Побудовано авторами на основі [2]



**Рис. 3. Викиди забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря у 2000-2023 рр., тис. т**

Джерело: Побудовано авторами на основі [2]

Капітальні інвестиції на охорону навколишнього середовища у 2023 році становлять 8284027,4 тис. грн і складаються з витрат на охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату, очищення зворотних вод, поводження з відходами, захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод, інші заходи. На рисунку 4 зображена структура капітальних інвестицій у 2023 році. Найбільше інвестицій залучено на поводження з відходами та очищення зворотних вод.



**Рис. 4. Структура капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища у 2023 році, %**

*Джерело: Побудовано авторами на основі [2]*

За видами економічної діяльності найбільші частки в структурі капітальних інвестицій мають: добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 19,58 %; переробна промисловість – 40,29 %; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання – 7,46 %; каналізація, поводження з відходами – 23,68 %; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – 2,54 %. Решта видів економічної діяльності займають всього 6,45 %.

На основі статистичних даних розраховано інтегральну оцінку індексу якості навколишнього середовища у регіонах України та створено рейтинг для визначення регіону з найкращим станом навколишнього середовища.

Для розрахунку були взяті попередньо розглянуті показники (обсяг утворених відходів, кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів, капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища) та оцінка прямих збитків, цей показник необхідний для врахування воєнного стану і безпосередньо руйнувань від повномасштабного вторгнення на територію України.

Після стандартизації даних, була розрахована інтегральна оцінка екологічної безпеки регіонів за 2023 рік та сформований рейтинг.

Результати дослідження зображені на рисунку 5. В рейтингу найкращі позиції мають місто Київ, Рівненська, Закарпатська, Чернівецька та Волинська області. Останні ж позиції займають Харківська, Полтавська, Івано-Франківська, Донецька та Дніпропетровська області.

Щодо аналізу найчистіших регіонів, то місто Київ у 2023 році мало відносно невисокі показники забруднення та прямих збитків, проте освоювало велику кількість капітальних інвестицій на охорону навколишнього середовища.

Рівненська і Закарпатські області у 2023 році мали невеликі обсяги утворених відходів, і як області віддалені від території бойових дій, характеризувалися низькими збитками і руйнуваннями. Звернемо увагу на область, що посіла 22 місце, а саме Івано-Франківську. Своє низьке місце в рейтингу ця область отримала через велику кількість викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря у 2023 році (147698,97 тонн), не зважаючи на відносно малий обсяг утворених відходів і невеликі збитки. Проте маючи високі показники забруднення повітря, коштів на його очищення виділяється недостатньо.

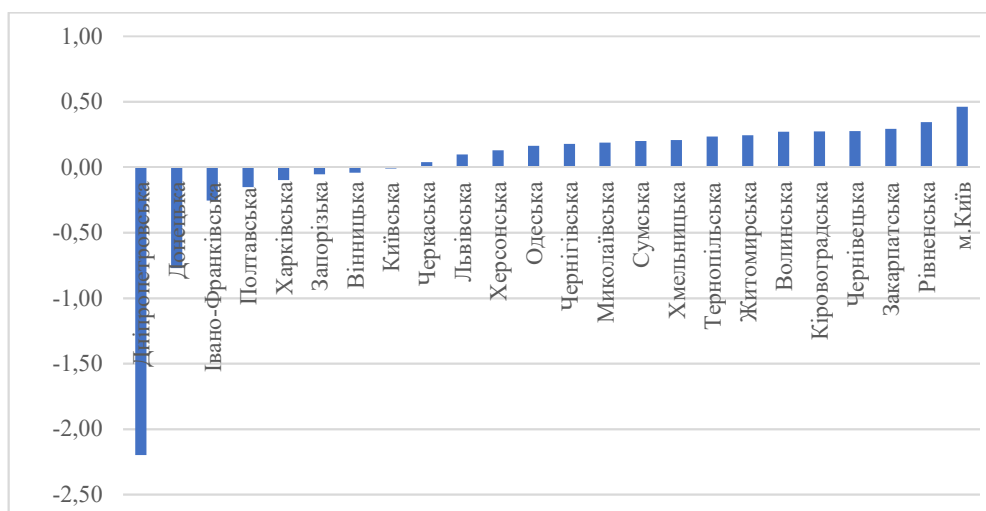


Рис. 5. Рейтинг областей України за інтегральною оцінкою екологічної безпеки у 2023 році

Джерело: Побудовано авторами

Загалом, державна система екологічної безпеки України - це сукупність державних заходів (правових, економічних, технічних, гуманітарних, медичних), спрямованих на підтримку рівноваги між її екосистемами та антропогенними й природними навантаженнями. Структура системи управління має складатися з органів управління, сил і засобів, що забезпечують функціонування даної системи [11].

Стратегічними цілями екологічної політики України, які прописані у Законі України "Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року" є:

- 1) формування екологічної свідомості, цінностей та освіти;
- 2) сталий розвиток і збалансоване використання природних ресурсів;
- 3) впровадження екологічних вимог і норм в усій сфері діяльності;
- 4) зниження екологічних ризиків для екосистем та здоров'я громадян;
- 5) розвиток державної системи охорони довкілля [5].

Окрім того, можна окреслити універсальні стратегії покращення екологічної безпеки, які залишатимуться актуальними у будь-яких умовах:

- запобігання виникненню екологічних катастроф шляхом відмови від небезпечних виробництв, ліквідації аварійних об'єктів тощо;

- мінімізація ризиків у випадках, коли уникнути катастрофи неможливо, наприклад, шляхом спорудження захисних бар'єрів, дамб, розвитку підземної інфраструктури або завчасної евакуації населення;

- пом'якшення наслідків надзвичайних ситуацій через реалізацію стабілізаційних і компенсаційних заходів.

Для ефективного впровадження таких дій недостатньо лише аналізу факторів та джерел ризику. Необхідно також мати здатність прогнозувати розвиток подій, оцінювати потенційні наслідки як природних, так і техногенних катастроф. Знаючи ймовірність їх виникнення та очікуваний рівень збитків, можна своєчасно вживати профілактичних заходів, шукати альтернативні рішення, знижувати рівень загроз та розробляти ефективні механізми компенсації.

Отже, основними інструментами реалізації державної системи екологічної безпеки в Україні мають стати:

- організація, управління та здійснення контролю за дотриманням екологічних вимог;

- розробка, планування та координація комплексних програм у сфері охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів;

- забезпечення дотримання єдиної державної екологічної політики, яка гарантує стабільне та безпечне функціонування об'єктів на різних рівнях;

- попередження та усунення негативних екологічних наслідків, спричинених промисловими аваріями, природними катастрофами або стихійними лихами;

- проведення оцінки рівня екологічної безпеки на загальнодержавному рівні та в межах окремих адміністративно-територіальних одиниць, а також прогнозування її змін у майбутньому.

Усі складові державної системи екологічної безпеки повинні бути взаємопов'язаними та інтегрувати в себе такі елементи, як державна екологічна експертиза, система державного моніторингу та національна інформаційно-аналітична система екологічної безпеки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз показав значну регіональну диференціацію в рівні екологічної безпеки. Найвищі позиції за 2023 рік посіли Київ, Рівненська та Закарпатська області завдяки низьким показникам забруднення та високим інвестиціям у природоохоронні заходи. Найнижчі результати зафіксовано в Дніпропетровській, Донецькій та Івано-Франківській областях, що зумовлено високим рівнем забруднення, збитками та недостатніми заходами з охорони довкілля.

Узагальнені результати підтверджують необхідність удосконалення державної екологічної політики, з урахуванням регіональних особливостей та викликів післявоєнного періоду. Ключовими напрямами мають стати створення ефективної системи моніторингу, запровадження реальних економічних стимулів для підприємств та адаптація нормативної бази до нових умов задля забезпечення сталого екологічного розвитку.

1. Варламова І. С. Теоретичні підходи до визначення поняття «екологічна безпека». *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23, ч. 2. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/2/39.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/39.pdf) (дата звернення: 30.03.2025).
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2025).

3. Дудюк В. С., Гобела В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття екологічної безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.5. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25\\_5/23.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_5/23.pdf) (дата звернення: 28.03.2025).
4. Конституція України. URL: [https://www.president.gov.ua/documents/ constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i](https://www.president.gov.ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i) (дата звернення: 29.03.2025).
5. Національна екологічна політика. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/natsionalna-ekologichna-polityka/> (дата звернення: 25.03.2025).
6. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264-ХІІ. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 23.03.2025).
7. Регулювання екологічної безпеки транскордонного регіону в умовах євроінтеграції України : наукова доповідь / [В. С. Кравців, П. В. Жук, І. А. Колодійчук та ін.] ; НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього» ; наук. ред. В. С. Кравців. Львів, 2015. 121 с. URL: <https://komekolog.rada.gov.ua/print/73636.html> (дата звернення: 20.03.2025).
8. Сивицький В. С. Поняття екологічної безпеки: до питання теоретичного обґрунтування. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2022. № 4. URL: [http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2022/43.pdf](http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/43.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2022.4.43> (дата звернення: 3.04.2025).
9. Сталінська І. В. Конспект лекцій з дисципліни «Методологія та теорія екологічної безпеки» : [для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр, спеціальності 183 Технології захисту навколишнього середовища / І. В. Сталінська. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 92 с. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/47608/1/2016\\_%D0%BF%D0%B5%D1%87\\_58%D0%9B%20%D0%9C%D0%A2%D0%95%D0%BA%D0%91-%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/47608/1/2016_%D0%BF%D0%B5%D1%87_58%D0%9B%20%D0%9C%D0%A2%D0%95%D0%BA%D0%91-%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf) (дата звернення: 28.03.2025).
10. Хилько М. І. Екологічна безпека України : навч. посіб. Київ, 2017. 267 с. URL: <http://www.philosophy.univ.kiev.ua/uploads/editor/Files/Vykladachi/Hylko.pdf> (дата звернення: 22.03.2025).
11. Хилько М. І. Екологічна безпека як фундаментальна складова національної безпеки. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Політичні науки*. 2021. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2021.6.11>
12. Шмандій В. М., Шмандій О. В. Екологічна безпека – одна з основних складових національної безпеки держави. *Екологічна безпека*. 2008. № 1. С. 9–15.
13. Polyuha V., Polyuha D. Experience directions and opportunities for international cooperation in resolution of environmental problems of the western region of Ukraine. *Poland-Ukraine border regions development and cross-border cooperation* / eds. V. Kravtsiv, W. Wierzbiniac. Jaroslaw, 2013. P. 75–82.
14. Polyuha V., Polyuha D. Cross border cooperation in solving of environmental problems of Ukraine and Poland border territories. *Socio-economic potential of cross-border cooperation* : international collective monograph. Lviv–Rzeszow, 2017. P. 72–80.

#### References

1. Varlamova, I. S. (2017). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia “ekolohichna bezpeka” [Theoretical approaches to defining the concept of “environmental security”]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, (23, Part 2). Retrieved from: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/2/39.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/39.pdf) (accessed 30.03.2025). [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2023). Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 30.03.2025). [in Ukrainian].

3. Dudiuk, V. S., & Hobela, V. V. (2015). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia ekolohichnoi bezpeky [Theoretical approaches to defining the concept of environmental security]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 25.5. Retrieved from: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25\\_5/23.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2015/25_5/23.pdf) (accessed 28.03.2025). [in Ukrainian].
4. Konstitutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (2023). Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i> (accessed 29.03.2025). [in Ukrainian].
5. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (2023). *Natsionalna ekolohichna polityka* [National environmental policy]. Retrieved from: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/natsionalna-ekologichna-polityka/> (accessed 25.03.2025). [in Ukrainian].
6. Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha: Zakon Ukrainy vid 25 chervnia 1991 r. № 1264-XII [On the protection of the natural environment: Law of Ukraine of June 25, 1991 No. 1264-XII]. (1991). *Zakonodavstvo Ukrainy*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Tex> (accessed 23.03.2025). [in Ukrainian].
7. Kravtsiv, V. S. (Ed.). (2015). *Rehuliuвання ekolohichnoi bezpeky transkordonnoho rehionu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy: Naukova dopovid* [Regulation of environmental security of the cross-border region in the context of Ukraine's European integration: Scientific report]. Lviv: NAN Ukrainy, Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho. Retrieved from: <https://komekolog.rada.gov.ua/print/73636.html> (accessed 20.03.2025). [in Ukrainian].
8. Syvytskyi, V. S. (2022). Poniattia ekolohichnoi bezpeky: Do pytannia teoretychnoho obruntuvannia [The concept of environmental security: On the issue of theoretical justification]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*, (4). Retrieved from: [http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2022/43.pdf](http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/43.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2022.4.43> (accessed 3.04.2025). [in Ukrainian].
9. Stalinska, I. V. (2017). *Konspekt leksii z dysypliny "Metodolohiia ta teoriia ekolohichnoi bezpeky"* [Lecture notes on the discipline "Methodology and theory of environmental security"]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. Retrieved from: [https://eprints.kname.edu.ua/47608/1/2016\\_%D0%BF%D0%B5%D1%87\\_58%D0%9B%20%D0%9C%D0%A2%D0%95%D0%BA%D0%91-%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/47608/1/2016_%D0%BF%D0%B5%D1%87_58%D0%9B%20%D0%9C%D0%A2%D0%95%D0%BA%D0%91-%20%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf) (accessed 28.03.2025). [in Ukrainian].
10. Hylko, M. I. (2017). *Ekolohichna bezpeka Ukrainy: Navchalnyi posibnyk* [Environmental security of Ukraine: Textbook]. Kyiv. Retrieved from: <http://www.philosophy.univ.kiev.ua/uploads/editor/Files/Vykladachi/Hylko.pdf> (accessed 22.03.2025). [in Ukrainian].
11. Hylko, M. I. (2021). Ekolohichna bezpeka yak fundamentalna skladova natsionalnoi bezpeky [Environmental security as a fundamental component of national security]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasyla Stusa. Seriya: Politychni nauky*, 69–75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2021.6.11> [in Ukrainian].
12. Shmandii, V. M., & Shmandii, O. V. (2008). Ekolohichna bezpeka – odna z osnovnykh skladovykh natsionalnoi bezpeky derzhavy [Environmental security – one of the key components of national security]. *Ekolohichna bezpeka*, (1), 9–15. [in Ukrainian].
13. Polyuha, V., Polyuha, D. (2013). Experience directions and opportunities for international cooperation in resolution of environmental problems of the western region of Ukraine. Poland-Ukraine border regions development and cross-border cooperation. . Editors V. Kravtsiv, W. Wierzbiniac. Jaroslaw. 75-82.
14. Polyuha, V., Polyuha, D. (2017). Cross border cooperation in solving of environmental problems of Ukraine and Poland border territories. International collective monograph "Socio-economic potential of cross-border cooperation". Lviv-Rzeszow, 72-80.

## ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS OF ENVIRONMENTAL SAFETY IN UKRAINE

Dariya Polyuha<sup>1</sup>, Alisa Kachalova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ivan Franko National University of Lviv  
79000, Lviv, Prospekt Svobody, 18, Ukraine

E-mail: [dariya.polyuha@lnu.edu.ua](mailto:dariya.polyuha@lnu.edu.ua)

<sup>1</sup>ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1785-9239>

<sup>2</sup>E-mail: [alisa.kachalova@lnu.edu.ua](mailto:alisa.kachalova@lnu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5039-8366>

**Abstract.** This article explores various approaches to defining the concept of environmental safety. The aim of the study is to conduct a statistical analysis of environmental safety in Ukraine. The research applied an analysis of generalized statistical indicators and an integral assessment method to construct a ranking of Ukrainian regions based on their level of environmental safety. Key indicators for environmental safety analysis and sources of statistical information are identified. An integral assessment of environmental quality and a regional ranking of Ukraine in terms of compliance with environmental standards are presented. The study analyzes the indicators characterizing environmental safety in 2023.

The following indicators were used in the calculations: the volume of generated waste; the amount of pollutant and greenhouse gas emissions; capital investments in environmental protection; and an assessment of direct damages (this indicator is essential for accounting for martial law and the direct destruction caused by the full-scale invasion of Ukraine). After standardizing the data, an integral assessment of the environmental safety of the regions was calculated for 2023, and a regional ranking was developed. The analysis revealed significant regional disparities in the level of environmental safety. The aggregated results confirm the need to improve national environmental policy, taking into account regional specificities and post-war challenges. Key priorities should include the creation of an effective monitoring system, the introduction of real economic incentives for enterprises, and the adaptation of the regulatory framework to new conditions in order to ensure sustainable environmental development.

Current environmental legislation is examined, along with the main mechanisms for preventing and addressing ecological problems. The findings may serve as a foundation for further research and be used as a basis for developing more effective strategies to improve environmental safety in Ukraine.

**Keywords:** environmental safety, statistical analysis, environment, environmental pollution, natural resources, environmental policy.

*Стаття надійшла до редколегії 17.09.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5407>

УДК 338.43.02:[351.82:351.86]:005.2](477)"364"  
JEL Q10, Q18

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мар'яна Замроз<sup>1</sup>, Андрій Стойко<sup>2</sup>, Юрій Максимець<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [maryana.zamroz@lnu.edu.ua](mailto:maryana.zamroz@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-7396-8296

<sup>2</sup>e-mail: [andriy.stoyko@lnu.edu.ua](mailto:andriy.stoyko@lnu.edu.ua); ORCID: 0009-0009-1142-9690

<sup>3</sup>e-mail: [yuriy.maksymets@lnu.edu.ua](mailto:yuriy.maksymets@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0001-9693-4147

**Анотація.** Обґрунтовано актуальність наукових досліджень щодо питань ефективного державного регулювання аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Проаналізовано динаміку розвитку аграрного сектору економіки і його частку в структурі ВВП, а також вплив на нього війни. Обґрунтовано основні проблеми аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. Охарактеризовано основні підходи до визначення сутності поняття державного регулювання економіки, а також особливості державного регулювання саме аграрного сектору економіки. Здійснено аналіз динаміки обсягу державної фінансової підтримки аграрного сектору. Визначено основні джерела фінансової підтримки аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану.

Приділено велику увагу розробленню ефективного механізму державного регулювання розвитку аграрного сектора, основною метою якого має стати відновлення галузі і подальший її розвиток.

**Ключові слова:** державне регулювання, аграрний сектор економіки, методи регулювання, інструменти державного регулювання, війна, умови воєнного стану, аграрна продукція.

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор України має надзвичайно важливе значення не лише для вітчизняної економіки, але й для глобальної продовольчої безпеки, адже є одним з провідних експортерів зернових культур, соняшникової олії та органічної продукції до Європейського Союзу та інших країн. Так, до початку війни у 2021 році Україна експортувала агропродукції на 27,9 млрд дол. США і це становило 41% від загального експорту. Якщо ж говорити про внесок української аграрної продукції у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, то у 2021 році Україна посіла 1 місце за експортом соняшникової олії і займала 50% світового ринку, 3 місце за експортом кукурудзи (15% світового ринку), 5 місце за експортом пшениці (10% світового експорту).

Проте саме аграрний сектор серед усіх галузей економіки найбільше постраждав від ведення повномасштабних воєнних дій. Згідно статистики, за період від повномасштабного вторгнення і до сьогодні втрачено 1261 аграрне підприємство,

© Мар'яна Замроз, Андрій Стойко, Юрій Максимець, 2025.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



галузь зазнала чималих прямих і непрямих втрат. За три роки війни, прямі втрати агропромислового комплексу України (знищення сільськогосподарської техніки та інфраструктури, втрата продукції через окупацію території або бойові дії) сягають 10,3 млрд дол. США. Непрямі втрати в аграрному секторі – це втрачений потенційний дохід підприємств галузі через скорочення виробництва, зростання собівартості та зниження цін. Загальна сума цих втрат оцінюється в розмірі 69,8 млрд дол. США [1]. Непрямі втрати були підсилені блокадою морських портів, зниженням продуктивності, а також значним руйнуванням інфраструктури. Тому, на сьогодні, для збереження внутрішнього ринку, а також нарощення експортного потенціалу аграрної промисловості України і повернення його на довоєнний рівень, необхідно особливу увагу приділити розробленню ефективного механізму державного регулювання, основною метою якого має стати відновлення галузі і подальший її розвиток.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження основних аспектів та проблем розвитку аграрного сектору економіки знайшли своє відображення у наукових працях В. Боковець, О. Бородіної, М. Скорик, О. Мисник, І. Михасюк, О. Кінзерської, В. Копитко, Н. Сіренко, Д. Стеченко та інших. Питаннями державного регулювання аграрного сектору економіки присвячено наукові дослідження таких вчених-економістів як В. Береговий, Л. Васильєва, О. Варченко, П. Гайдучський, І. Коновальчук, І. Кириленко, П. Саблук, О. Шпичак та інших.

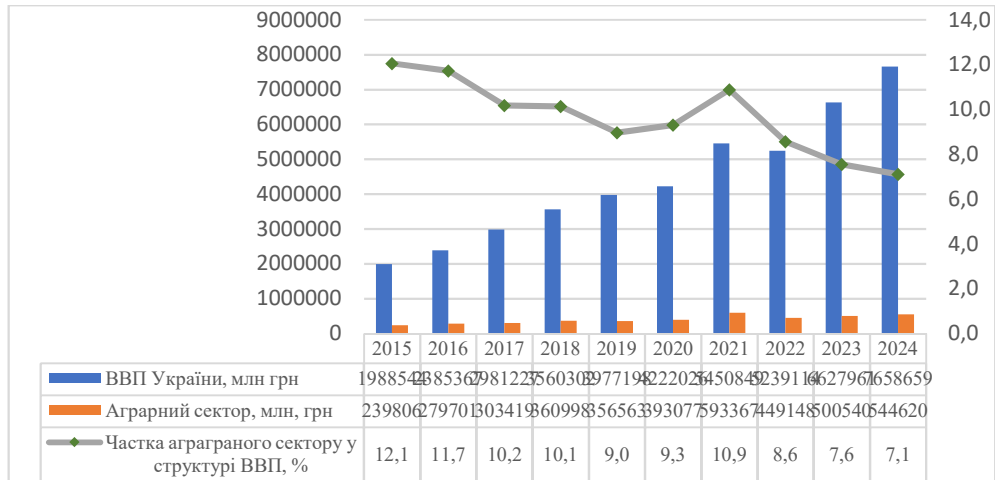
Враховуючи велике число наукових досліджень з питань державного регулювання економіки, в тому числі і регулювання саме аграрного сектору, проте, на сьогодні, відсутній єдиний підхід щодо обґрунтування базових теоретико-методичних засад державного регулювання аграрного сектору України саме в умовах воєнного стану.

**Постановка завдання.** З огляду на актуальність теми, метою статті є виявлення та оцінка сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору економіки, а також обґрунтування об'єктивної необхідності застосування дієвих інструментів державного регулювання агросектору та виявлення особливостей його здійснення в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** У статті було використано загальнонаукові методи дослідження, такі як аналіз, системний, абстрагування, узагальнення (при дослідженні останніх наукових досліджень в сфері державного регулювання аграрного сектору економіки, пошуку ефективних інструментів регулювання аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану), методи теоретичного дослідження, такі як табличний, графічний, систематизації (для наочного відображення тенденцій розвитку аграрного сектору економіки та вплив на нього війни).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аграрний сектор є важливою стратегічною галуззю вітчизняної національної економіки, яка забезпечує не лише продовольчу безпеку і незалежність нашої держави, а й гарантує значне надходження валюти через експорт аграрної продукції і високу її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. До початку повномасштабної війни аграрний сектор демонстрував стабільне зростання в середньому 5-6%, а частка його продукції у структурі ВВП України становила в середньому 10%. На рисунку 1 зображено динаміку ВВП та аграрного сектору економіки за період 2015-2024 рр.

Як бачимо з рисунка 1, частка вітчизняного аграрного сектору у структурі ВВП, з початком війни, знизилася на 3,8%. Це пов'язано зі значними руйнуваннями інфраструктури сільського господарства та пошкодженнями, які були нанесені аграрним виробникам через воєнні дії.



**Рис. 1. Динаміка ВВП та аграрного сектору економіки України за період 2015-2024рр. [2, 3, 4]**

Ще однією великою проблемою в галузі є втрата великої частини орних земель. Через мінування та окупацію приблизно 20% сільськогосподарських угідь стали недоступними для використання, а це понад 6 млн га [1]. Не менш вагомою проблемою в є дефіцит людських ресурсів в аграрній сфері, що спричинено міграційними процесами та мобілізацією. Через бойові дії багато працівників і фермерів були змушені не лише припинити господарську діяльність в галузі, а й покинути власні домівки. За даними FAO, понад 150000 фермерів (працівників) продовольчої сфери постраждали від бойових дій та/або були змушені мігрувати. У складному економічному становищі опинилися також дрібні виробники агропродукції, які займаються сезонним виробництвом, що відігравали важливу роль у сприянні зайнятості та доходів сільського населення. Багато суб'єктів господарської діяльності в аграрній сфері зіштовхнулися з дефіцитом грошових ресурсів для фінансування операційних витрат. Так, для прикладу, у 2022 р. рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств впав до 14,1%, а ще у 2021 р. цей показник становив 37,8%, а обсяг капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство у 2022 р. становив 51439 млн грн, що на 26,1% менше, ніж у 2021р.

Отже, основними проблемами аграрного сектору економіки в Україні в умовах воєнного стану стали:

- руйнування інфраструктури галузі та недосконала логістика, а також блокування експорту аграрної продукції морським напрямом, що негативно відображається на дохідності сільськогосподарських виробників та знижує експортні надходження;
- втрата великої кількості орних земель через окупацію та мінування;
- низький рівень приватного інвестування аграрного сектору економіки та його залежність від державної підтримки та фінансування;
- негативні структурні зрушення на ринку людських ресурсів та дефіцит кваліфікованих працівників через міграцію як внутрішню, так і зовнішню, а також мобілізацію;

- погіршення або і повне знищення матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських виробників і низький рівень їх інноваційної активності тощо.

Для подолання усіх негативних наслідків впливу війни на аграрний сектор економіки необхідно перш за все виробити ефективний механізм державного регулювання. Так, на думку В. Копитко та О. Копитко «останні політичні та економічні трансформаційні зміни в українському суспільстві призвели до необхідності переоцінки ролі та функцій держави. Саме від вибору найбільш ефективних форм державного регулювання залежить майбутнє країни – спроможність подолання кризи у стислі терміни та створення системи, яка гарантує динамічний та ефективний розвиток сільськогосподарської сфери» [5, с.251]

У світовій практиці обґрунтовано основні причини необхідності державного регулювання аграрної сфери економіки, а саме:

1) від стану аграрної сфери залежить продовольча безпека країни, а також від якості та кількості продовольства залежить здоров'я людських ресурсів, її трудовий та інтелектуальний потенціал, а також рівень та якість життя населення;

2) характерною особливістю аграрного сектору розвинутої економіки є надлишок пропозиції сільськогосподарської продукції над попитом, що вимагає втручання держави в процес ціноутворення, з метою нівелювання негативного впливу ринкової ціни на платоспроможність фермерських господарств та інших виробників аграрної продукції;

3) головним завданням кожної держави є забезпечення добробуту свого народу, а це потребує створення життєздатного аграрного сектору економіки, адже продукти харчування входять у споживчий кошик людини і є товарами першої необхідності.

На сьогодні, в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття державного регулювання економіки. О. Якименко розглядає державне регулювання економіки як сукупність інструментів, за допомогою яких держава встановлює вимоги до організацій та громадян. Воно включає закони, формальні і неформальні розпорядження, а також допоміжні правила, що встановлюються державою, а також недержавними організаціями [5, с.252].

Схожий підхід до трактування даного поняття подано у словнику «Державне управління та державна служба», де під державним регулюванням розуміють здійснення державою комплексних заходів (організаційних, правових, економічних тощо) у сфері економічних, політичних, соціальних, духовних та інших суспільних процесів з метою їх упорядкування, встановлення загальних правил і норм суспільної поведінки, а також запобігання негативним явищам у суспільстві [6].

На думку професора І. Михасюка, державне регулювання – це комплекс заходів держави, спрямованих на скерування суб'єктів економічної діяльності в напрямі, необхідному для досягнення поставлених органами державної влади й управління цілей [7]. Проте дане визначення є дещо спрощене та не враховує ті завдання і функції, які повинна здійснювати держава з огляду на воєнний стан чи кризи в економіці.

Д. Стеченко вважає, що державне регулювання економікою передбачає вплив держави на відтворювальні процеси в національній економіці відповідними інструментами з метою орієнтування економічних суб'єктів та зацікавлених громадян на досягнення цілей та пріоритетів державної економічної політики [8, с. 5].

Щодо особливостей державного регулювання саме аграрної сфери, то на думку Л. Васильєвої, воно повинно здійснюватися у вигляді комплексу заходів економічного впливу держави на процеси виготовлення, переробки та реалізації аграрної продукції, сировини та харчових продуктів з метою формування та збереження продовольчої

безпеки країни та її регіонів, а також стабілізації агропромислового сектора економіки та подолання галузевих диспропорцій. Проте державне регулювання аграрного сектору в умовах війни дещо відрізняється. На думку І. Коновальчука, головним завданням державного регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану має стати максимальне збереження аграрного виробництва та створення умов для забезпечення продовольчої безпеки країни [9, с. 29]. Науковець вважає, що для того аби подолати вищеописані проблеми галузі у післявоєнний період, державі потрібно сконцентруватися на:

- забезпеченні відновлення обсягів виробництва і темпів його зростання, а також створенні сприятливих умов для сталого функціонування аграрної галузі;
- підвищенні якості та безпечності аграрної продукції відповідно до європейських стандартів;
- залученні висококваліфікованих людських ресурсів в аграрний сектор;
- сприянні залученню прямих
- інвестицій та інноваційності технологічного розвитку галузі;
- підтримці, в тому числі фінансовій, сільськогосподарських підприємств.

Отже, державне регулювання аграрного сектору в умовах воєнного стану є сукупністю цілеспрямованих методів, інструментів та форм впливу держави (в особі органів законодавчої та виконавчої влади) на аграрний сектор економіки для реалізації дієвої державної політики з метою забезпечення його відновлення та подальшого сталого розвитку.

Головними інструментами державного регулювання аграрного сектору економіки є [10]:

- 1) середньострокове програмування розвитку галузі сільського господарства і продовольчого ринку;
- 2) регулювання цін, що дає змогу захистити сільськогосподарських виробників від їх різких коливань і зниження дохідності;
- 3) застосування кредитної форми підтримки здешевлення процентів та відшкодування платежів основного боргу;
- 4) податкове регулювання, спрямоване на стимулювання розвитку аграрних підприємств;
- 5) економічна підтримка сільськогосподарських підприємств, які працюють у несприятливих природньо-кліматичних умовах;
- 6) регулювання зовнішньоторговельних операцій на сільськогосподарську сировину і продовольчі продукти;
- 7) державне фінансування пріоритетних програм розвитку аграрного сектору економіки;
- 8) сприяння розвитку виробничої інфраструктури;
- 9) державна підтримка наукових досліджень щодо створення та введення нових ресурсозберігаючих технологій у сільському господарстві;
- 10) кадрове забезпечення підприємств аграрної сфери.

В умовах воєнного стану, а також для відновлення в післявоєнний період вітчизняний аграрний сектор потребує значної фінансової підтримки. Цей інструмент державного регулювання відіграє одну з провідних ролей підтримки галузі і гарантує збереження продовольчої безпеки в Україні. На сьогодні, основними джерелами фінансування є:

- державна підтримка, щорічно у бюджеті виділяються кошти на підтримку аграрного сектора економіки, впроваджуються різноманітні програми підтримки

фермерських господарств. Тенденції державної підтримки аграрної сфери економіки представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Динаміка державної фінансової підтримки аграрної сфери в Україні у 2019-2025 рр, млн грн [3]**

Роки	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Видатки державного бюджету на фінансову підтримку аграрної сфери	5900	3968	4500	4600	2568	2575	5931
Видатки державного бюджету	1072891,5	1288016,7	1490258,9	2705423,3	4014418,1	4486682,7	3639354,7
Видатки на підтримку аграрного сектору у структурі видатків державного бюджету, %	0,57	0,31	0,30	0,17	0,06	0,06	0,16

Як бачимо з таблиці 1, сума державної фінансової підтримки аграрної сфери з початком війни різко скоротилася через переорієнтацію бюджету на потреби оборони країни.

- міжнародна допомога у вигляді грантів та кредитів від країн-партнерів та міжнародних фінансових організацій таких, як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Продовольча та сільськогосподарська організація FAO, Агентство США з міжнародного розвитку USAID, а також Європейський союз. Зокрема, від уряду Японії до державного бюджету у 2024 р. надійшла позика в розмірі 230 млн дол. в межах проекту Світового банку «Екстрений проєкт надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE) для розширення кредитування для України [1]. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) оголосила про початок реалізації дворічного Плану реагування на надзвичайні ситуації та оперативного відновлення із загальним бюджетом у 150 млн дол. США для підтримки сільських громад України. З бюджету Європейського Союзу на користь уряду України відповідно до угоди «Підтримка швидкого відновлення України» у 2024 р. було виділено 250 млн євро [11].

- приватні інвестиції мають стати провідним джерелом фінансування аграрного сектору. Для відновлення та подальшого розвитку аграрної сфери протягом наступних років необхідно буде залучити інвестицій на суму приблизно 56 млрд дол. США [12]. Про це йдеться в аналітичному дослідженні урядового офісу із залучення та підтримки інвестицій Ukraine invest, яке висвітлює інвестиційні можливості аграрного сектору України. За даними Національного банку України, чистий приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну склав \$3,64 млрд у 2024 р., що на 19% менше, ніж у 2023 р. Даний показник відображає баланс між надходженнями та виведеннями інвестицій з національної економіки. Залишки ПІІ в аграрний сектор економіки зображено на рисунку 2.

Після початку повномасштабної війни в Україні залишки ПІІ знизилися у більшості галузях національної економіки, адже іноземні інвестори почали активно виводити свій капітал за межі країни, з метою уникнення можливих ризиків отримання збитків. У 2022 р. відбулося найбільше скорочення інвестиції порівняно з 2021 р.

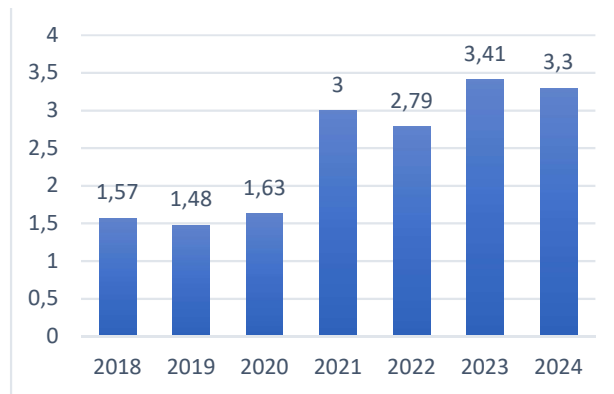


Рис. 2. Динаміка залишків ПІП в аграрний сектор економіки за 2018-2024 рр., млрд дол. США [12]

- кредитні програми, які передбачають надання банками короткострокового та довгострокового фінансування для покриття операційних витрат або реалізацію аграрних інноваційних проєктів. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9» надає спрощені умови для отримання кредитів для малого і середнього агробізнесу до 90 млн грн за ставкою 5-9% річних. Так, у 2024 р. за бюджетними програмами, на забезпечення ефективного функціонування Фонду розвитку підприємництва було виділено 16,0 млрд. грн., з яких до 10,0 млрд. грн. було спрямовано для підприємств аграрного сектору через державну програму «Доступні кредити 5-7-9%» [11].

- аграрне страхування, яке передбачає захист аграрного бізнесу від ризиків, що пов'язані з військовими діями та іншими непередбачуваними подіями. Це передбачає зниження фінансових ризиків і гарантувати стабільність аграрного виробництва.

- аграрні облігації, їх випуск дозволяє аграрним компаніям залучати додаткові кошти на відновлення, розвиток та модернізацію основних фондів, а державні гарантії можуть підвищити їх привабливість для інвесторів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В сучасних складних умовах функціонування вітчизняної національної економіки, не варто забувати, що війна все ж таки закінчиться і постане питання розробки ефективного механізму відновлення, який зможе повернути економіку на довоєнний рівень та сформувати потенціал для її подальшого розвитку. Даний механізм має бути сфокусований на збереження та розвиток людських, земельних, матеріаль-технічних, фінансових та інших ресурсів аграрного виробництва. Не менш важливо має бути залучення додаткових фінансових ресурсів для відновлення галузі у повоєнний період, а саме розробка та впровадження ефективних державних програм фінансової підтримки аграріїв, сприяння залучення приватних інвестицій у галузь, розширення переліку пільгових кредитних програм для агропромислових виробників, а також міжнародна допомога у вигляді грантів та кредитів від країн-партнерів та міжнародних фінансових організацій.

Отже, для забезпечення стабільного функціонування аграрного сектору вітчизняної економіки в умовах воєнного стану важливо системно підходити до питань фінансової підтримки, залучати різноманітні джерела ресурсів, сприяти активізації міжнародної співпраці, а також впроваджувати актуальні інноваційні рішення. Це дасть можливість не тільки зберегти сільськогосподарське виробництво на належному рівні, але й забезпечити продовольчу безпеку України в надскладних умовах.

1. Несмачна М., Красновська Я. Агросектор України після трьох років війни: втрати та виклики URL : <https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (дата звернення: 03.09.2025).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL : <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.09.2025).
3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL : [https://mof.gov.ua.](https://mof.gov.ua/) (дата звернення: 12.09.2025).
4. ВВП в Україні URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2019/> (дата звернення: 12.09.2025).
5. Петринський Д. В. Теоретичні підходи до державного регулювання аграрного сектору: особливості понятійно-категорійного апарату. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №15. С. 249-254. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.249
6. Державне управління та державна служба: словник-довідник / [уклад. О.Ю. Оболенський]. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.
7. Михасюк І. Р., Швайка Л.А. Державне регулювання економіки : підручник. Львів: «Магнолія плюс». 2006. 220 с.
8. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки: навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 271 с.
9. Коновальчук І. С., Ковальов В. Г. Особливості державного регулювання та підтримки аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Таврійський науковий вісник*. 2023. №5. С. 27-33.
10. Свистун Л. А., Попова Ю. М., Штепенко К. П. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8371>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.93 (дата звернення: 14.10.2025).
11. Рекомендації комітетських слухань на тему: «Державна підтримка аграрного сектору 2024. Державні та недержавні фонди і механізми» URL : <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhanja/75427.html>. (дата звернення: 14.10.2025).
12. Інвестиційні можливості сектору агропереробки URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/sekto-agropereobky-ukrayiny-ukraineinvest.pdf>. (дата звернення: 14.10.2025).

#### References

1. Nesmachna, M., & Krasnovska, Y. (2023). Agrosektor Ukrainy pislia trokh rokiv viyny: Vtraty ta vyklyky. Superagronom. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (accessed 03 September 2025).
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). (2023). Ofitsiynyi sait. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 03 September 2025).
3. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (n.d.). (2023). Ofitsiynyi sait. URL: [https://mof.gov.ua](https://mof.gov.ua/) (accessed 12 September 2025).
4. VVP v Ukraini. (n.d.). (2024)/. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2019/> (accessed 012 September 2025).
5. Petrynskyi, D. V. (2024). Teoretychni pidkhody do derzhavnoho rehuliuвання ahrarnoho sektoru: Osoblyvosti poniatno-katehoriialnoho aparatu. Investytsii: praktyka ta dosvid, 15, 249-254. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.249.
6. Obolenskyi, O. Yu. (Ed.). (2005). Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba: Slovnyk-dovidnyk. Kyiv: KNEU.
7. Mykhasyuk, I. R., & Shvaika, L. A. (2006). Derzhavne rehuliuвання ekonomiky: Pidruchnyk. Lviv: "Mahnoliia plyus".
8. Stechenko, D. M. (2007). Derzhavne rehuliuвання ekonomiky: Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Znannia.

9. Konovalchuk, I. S., & Kovalov, V. H. (2023). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання ta pidtrymky ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh viiennoho stanu. *Tavriiyski naukovyi visnyk*, 5, P. 27-33.
10. Svystun, L. A., Popova, Yu. M., & Shtepenko, K. P. (2020). Derzhavne rehuliuвання ahrarnoho sektoru ekonomiky v konteksti zabezpechennia zavdan' stal'noho rozvytku. *Efektivna ekonomika*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8371> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.93 (accessed 14 October 2025).
11. Rekomendatsii komitets'kykh sluhan' na temu: «Derzhavna pidtrymka ahrarnoho sektoru 2024. Derzhavni ta nedderzhavni fondy i mekhanizmy». URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75427.html> (accessed 14 October 2025).
12. Investytsiyni mozhlyvosti sektoru ahropereobutku. (2025). URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/sector-agropererobky-ukrayiny-ukraineinvest.pdf> (accessed 14 October 2025).

## STATE REGULATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR UNDER MARTIAL LAW

Maryana Zamroz<sup>1</sup>, Andriy Stoyko<sup>2</sup>, Yuriy Maksymets<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>*Ivan Franko National University of Lviv*  
79008, Lviv, Svobody prospekt, 18

<sup>1</sup>*e-mail: maryana.zamroz@lnu.edu.ua; ORCID: 0000-0002-7396-8296*

<sup>2</sup>*e-mail: andriy.stoyko@lnu.edu.ua; ORCID: 0009-0009-1142-9690*

<sup>3</sup>*e-mail: yuriy.maksymets@lnu.edu.ua ; ORCID: 0000-0001-9693-4147*

**Abstract.** The relevance of scientific research on effective state regulation of Ukraine's agricultural sector under martial law is substantiated. The key reasons for the necessity of state regulation in the agricultural sphere of the economy are outlined. The dynamics of the agricultural sector's development and its share in the GDP structure, as well as the impact of the war, are analyzed. The main problems of the agricultural sector under martial law are identified. The principal approaches to defining the concept of state regulation of the economy are characterized, along with the specific features of regulating the agricultural sector. The priority goals of the state in regulating the agricultural sector in the post-war period are determined. The main instruments of state regulation of the agricultural sector are analyzed. The role of financial support for the agricultural industry in post-war recovery is defined. The main contemporary sources of financial assistance for agricultural producers in Ukraine are examined. The dynamics of the volume of state financial support for the agricultural sector are analyzed. The directions of financial support for the studied sector by international partners are described. The remaining volumes of foreign direct investment in the agricultural sector are analyzed. The main sources of financial support for the agricultural sector under martial law are identified. It is concluded that ensuring the stable functioning of the agricultural sector of the national economy under martial law requires a systematic approach to financial support, the involvement of diverse resource sources, the promotion of international cooperation, and the implementation of relevant innovative solutions.

**Keywords:** state regulation, agricultural sector of the economy, regulation methods, instruments of state regulation, war, martial law conditions, agricultural production.

*Стаття надійшла до редколегії 14.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5409>

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6  
JEL M 21; M 30; O 20; O 29; Q 13

## MEASURES TO IMPROVE THE SYSTEM OF STRATEGIC MARKETING PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY IN UKRAINE

Oksana Senyshyn<sup>1</sup>, Roman Khich<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Ivan Franko National University of Lviv,  
18 Svobody Ave., Lviv, 79008, Ukraine

<sup>1</sup>email: [oksana.senyshyn@lnu.edu.ua](mailto:oksana.senyshyn@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>

<sup>2</sup>email: [romankhich@lnu.edu.ua](mailto:romankhich@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0387-9407>

**Abstract.** *The article examines measures to improve the system of strategic marketing planning for the development of Ukraine's dairy industry amid the challenges of military aggression, economic instability, and changing consumer preferences. The study highlights the current state of the sector, identifying its strengths, weaknesses, market opportunities, and threats through a comprehensive SWOT analysis. Key challenges include insufficient marketing analysis, inadequate market segmentation, lack of a unified national brand, low innovation activity, limited strategic integration between production and processing, and weak coordination between market participants and the state.*

*The authors propose a set of integrated measures to enhance the strategic marketing framework, including in-depth market research, precise segmentation and positioning of dairy products, development of a national brand, implementation of modern branding and promotion strategies, and adoption of digital technologies and innovations such as CRM, ERP, and Big Data analytics. Special attention is given to raising product quality and safety standards through adherence to international certifications (HACCP, ISO 22000, GMP) and modernization of production technologies. Strategic integration is promoted via the establishment of agricultural cooperatives, clusters, and vertically integrated holdings to optimize production, processing, and logistics.*

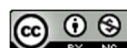
*The article also emphasizes the role of state support and public-private partnerships, including co-financing export promotion programs, developing sectoral marketing agencies, and facilitating international exhibitions participation. Digital marketing channels, e-commerce platforms, and international trade fairs such as SIAL Paris 2024 and Gulfood 2025 are highlighted as key tools for promoting Ukrainian dairy products abroad. The study underlines the importance of strategic export development, including the expansion of UHT product lines to meet premium market standards and the adoption of energy-efficient and automated production systems.*

*By implementing these measures, Ukraine's dairy industry can enhance its competitiveness, ensure sustainable growth, and increase export potential,*

---

© Oksana Senyshyn, Roman Khich, 2025.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



*creating a coordinated, innovation-driven, and quality-oriented sector. The study provides a holistic framework for strategic marketing planning that integrate state, business, and research institutions, aiming to strengthen the international positioning of Ukrainian dairy products while fostering long-term sectoral resilience and economic stability.*

**Keywords:** *strategic planning, forecasting, strategic marketing planning, dairy industry, segmentation and positioning of dairy products, branding, digitalization, system of state support.*

**Problem statement.** The dairy industry of Ukraine is one of the key sectors of the agro-industrial complex, which plays an important role in ensuring the food security of the state, forming exports and supporting agricultural producers. However, in the conditions of growing competition in the domestic and international markets, an unstable economic situation during the period of military aggression of the Russian Federation against Ukraine, as well as changing consumer priorities, there is an objective need to improve strategic marketing planning for the development of the dairy industry as a whole.

The dairy industry of Ukraine has rich historical experience and significant production potential. The main production regions are concentrated in the central and western regions of the country. In recent years, there has been a steady increase in milk production volumes, but due to Russian aggression against Ukraine, lack of investment in dairy production and processing technologies, insufficient modernization of equipment and weak integration with marketing strategies, the industry does not fully realize its potential.

**Analysis of recent research and publications.** The issue of strategic marketing planning, namely the use of marketing tools in the activities of dairy industry enterprises, the formation and implementation of measures to improve the system of strategic marketing planning for the development of the dairy industry of Ukraine, constantly attracts the attention of economists, both theorists and practitioners in the field of management and marketing. Important issues of the methodology of marketing strategic management and planning are highlighted in the works of foreign scientists: I. Ansoff [1], K. Wasson [2], J. Day [2, pp. 144–147], F. Kotler [3, pp. 123–125], J.B. Quinn [4, pp. 39], M. Mescon [5, pp. 257–261], M. Porter [6], A. Chandler [7, pp. 91–92], etc. Among foreign scientists whose works are devoted to the study of the issues of strategic marketing management of the dairy industry in times of crisis, it is necessary to name Borawski, Dunn, Harper, & Pawlewicz [8]; Borawski, Pawlewicz, Parzonko, Harper, & Holden [9]; Pouch & Trouve [10] and others.

**Statement of the task.** The purpose of the scientific publication is the formation and implementation of measures to improve the system of strategic marketing planning for the development of the dairy industry of Ukraine in times of uncertainty and martial law in Ukraine.

**Research Methods.** The scientific article employs the following research methods: in particular, the analytical method was used to analyze statistical data characterizing the dairy industry market in Ukraine; the method of generalization was applied in the development of measures aimed at improving the system of strategic marketing planning for the development of Ukraine's dairy industry.

**Presentation of the Main Research Findings.** Based on a detailed analytical and applied study of the development of Ukraine's dairy processing industry, it is possible to identify the strategic problems of its development:

1. *Incomplete marketing analysis:* the lack of systematic collection and analysis of data on consumers, competitors, and market trends limits the ability to make well-grounded strategic decisions;

2. *Inadequate segmentation of the dairy market*: without a clear segmentation of consumers by needs, age groups, regions, and social status, marketing campaigns become ineffective;

3. *Absence of a unified national brand*: each producer promotes its dairy products independently, which reduces overall recognition and the competitiveness of Ukrainian dairy products in global markets;

4. *Weak innovation activity*: insufficient implementation of advanced technologies, digital marketing tools, and quality management systems for dairy products;

5. *Lack of a unified coordination center* for the development and implementation of a marketing strategy for the dairy industry at the national level;

6. *Low level of coordination between market participants and the state*, which results in the absence of a unified strategic direction.

<p><b>1. MARKETING ANALYSIS OF THE DAIRY MARKET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analysis of consumer preferences and purchasing behavior</li> <li>- Study of the competitive environment and price trends</li> <li>- SWOT analysis of the industry's potential</li> <li>- Development of competitive strategies</li> </ul>	<p><b>2. SEGMENTATION AND POSITIONING OF DAIRY PRODUCTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification of target segments</li> <li>- Product positioning</li> <li>- Development of positioning strategies for each segment</li> <li>- Identification of the unique value proposition of Ukrainian dairy products</li> </ul>
<p><b>3. STRATEGIC INTEGRATION OF PRODUCTION AND PROCESSING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishment of cooperatives and vertically integrated agribusiness holdings with a closed production cycle</li> <li>• Investments in modernization of equipment and technologies</li> </ul>	
<p><b>4. BRANDING AND PROMOTION OF DAIRY PRODUCTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creation of a unified national dairy brand</li> <li>• Development of a marketing communication strategy</li> <li>• Participation in international exhibitions, trade fairs, and trade missions</li> <li>• Promotion through digital channels: social media and e-commerce platforms</li> </ul>	<p><b>5. INNOVATION AND DIGITALIZATION OF MANAGEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of CRM and ERP systems in dairy enterprises</li> <li>• Development of an industry-wide analytical platform based on Big Data</li> <li>• Application of demand monitoring and logistics optimization tools</li> <li>• Support for digital innovations through startups and incubators</li> </ul>
<p><b>6. IMPROVING DAIRY PRODUCT QUALITY AND SAFETY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of international quality standards: HACCP, ISO, GMP to ensure the safety and quality of dairy products</li> <li>• Modern production technologies: investment in new equipment and process automation to improve efficiency and quality</li> <li>• Quality control at all stages of production</li> <li>• Establishment of cooperation with suppliers of high-quality raw materials</li> </ul>	<p><b>7. STATE SUPPORT FOR THE DAIRY INDUSTRY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishment of a sector-specific agency for agri-food product marketing</li> <li>• Co-financing of promotion programs in international markets</li> <li>• Support for innovative projects through public-private partnerships</li> <li>• Sectoral support agencies</li> </ul>

**Fig. 1.1. Framework of measures to improve strategic marketing planning for the development of the dairy industry of Ukraine**

Source: developed by the author

From this perspective, improving strategic marketing planning for the development of Ukraine's dairy industry requires a comprehensive approach to sector formation and its further functioning. In our view, this approach should include the synergy of the following measures: in-depth marketing analysis of the dairy products market; effective segmentation and positioning; modern approaches to branding and promotion; strategic orientation of production and dairy processing; implementation of digital management technologies; enhancement of product quality standards; and systematic state support for producers (Fig. 1.1). This, in turn, necessitates close interaction among public authorities, research institutions, industry associations, and private business in order to develop effective institutional and infrastructural support. Particular attention should be paid to the development of logistics supply chains, improvement of certification and quality control mechanisms, and the formation of long-term export strategies.

An important component of these measures is an in-depth marketing analysis of the dairy products market, which is currently characterized by the following elements:

#### **1. Analysis of consumer preferences and purchasing behavior.**

According to data from the State Statistics Service of Ukraine and Euromonitor, in 2023–2024 there has been a steady decline in the consumption of traditional milk (especially pasteurized milk) and a growing interest in alternative and functional dairy products (such as lactose-free milk, probiotic yogurts, and organic products) [11]. Consumers are increasingly paying attention to product origin, naturalness and organic attributes, the absence of GMOs, and environmentally friendly packaging. Approximately 60% of Ukraine's urban population prefers locally produced goods, particularly those originating from farm households. The popularity of online purchases of dairy products is also increasing: up to 18% of consumers buy dairy products via marketplaces or supermarket mobile applications [12].

#### **2. Analysis of the Competitive Environment and Price Trends.**

The Ukrainian market is characterized by a high level of concentration: ten leading producers (such as Milk Alliance, Galychyna, Lactalis, Danone Ukraine, and Terra Food) control about 70% of the market.

Price competition is mainly concentrated in the medium and lower segments, while the premium segment is growing more slowly but steadily due to high brand loyalty among consumers. Because of rising energy, logistics, and feed costs in 2022–2023, prices for dairy products increased by 18–25%, depending on the region.

#### **3. SWOT Analysis of the Potential of the Domestic Dairy Industry.**

After a detailed analysis of the SWOT matrix, which reflects the relationship between the external environment and the strengths and weaknesses of dairy industry development – namely the SO, ST, WO, and WT strategic directions – it is considered appropriate to select the following strategies:

**1) Marketing innovation strategy**, which will make it possible to further improve not only design, packaging, size characteristics, and the quantity of products per package, but also to expand the scope of product use, among other aspects (with a mandatory focus on organic dairy products).

**2) Strategy for the growth of innovator consumers.** This includes consumers of organic dairy products: *a priori innovators* – consumers who readily adopt new dairy products; *responsible eco-innovators* – consumers interested in the safety of dairy products and the environmental friendliness of their packaging; *rationalist innovators* – consumers who seek new products while saving money by purchasing high-quality dairy products at an affordable price.

**3) Cost reduction strategy for dairy and organic dairy products**, which will contribute to lowering prices for these products. Given the current situation in the milk and dairy market during wartime, it is believed that if prices for organic dairy products rise, Ukrainian households will not be able to consume organic dairy innovations regularly due to limited purchasing power. This, in turn, would lead to further price increases for domestically produced organic dairy products.

The rapid development of the dairy industry in Ukraine and the transition of agricultural enterprises to EU quality standards are important directions for increasing the competitiveness of dairy products in the sector.

#### **4. Development of Competitive Strategies for the Dairy Industry.**

A detailed analysis of the domestic dairy industry conducted in Chapter 2 of the dissertation made it possible to identify specific examples of competitive strategies for the Ukrainian dairy sector as a whole, including the following.

*Differentiation Strategy: Branding, Quality, and Uniqueness.* In general, Ukrainian dairy producers should actively apply differentiation by creating or renewing brands with an emphasis on naturalness, functional properties, and local origin.

*Cost and Scale Optimization Strategy: Vertical Integration and Cooperative Models.* Dairy producers in agricultural cooperatives or milk producers' associations implement this strategy through the establishment of or participation, which makes it possible to reduce costs for feed and veterinary services and to introduce unified software solutions for performance analytics. Another pathway for implementing this strategy is the consolidation of dairy producers into cooperative processing plants for joint processing and shared production capacities.

*Export Development Strategy through the Implementation of UHT Technologies.* This strategy focuses on entering new foreign markets, adapting to, and complying with export standards. In 2022–2025, Ukrainian exports of domestic dairy products increased several fold: from USD 7 million in 2021 to USD 102 million in 2022 to EU countries alone. According to the State Statistics Service of Ukraine, in the first quarter of 2025 dairy exports increased by 110% compared to 2024 and amounted to USD 89.8 million. This growth was driven by a sharp increase in sales volumes of butter, cheese, and ice cream.

The pioneers in implementing the export development strategy today are enterprises of the domestic dairy processing industry, such as the Pyriatyn and Mensk cheese plants, which have obtained ISO and HACCP certification and export permits to the EU and China. It should be noted that the Pyriatyn Cheese Plant is part of the *Milk Alliance* holding, which brings together several cheese and butter plants, ensuring vertical business integration and marketing synergy [13]. These enterprises have become examples of successful adaptation to international food quality and safety standards, enabling them to expand sales markets and enter foreign markets with competitive products. Owing to the modernization of production capacities, the implementation of quality management systems, and active international marketing efforts, they have not only increased their profitability but also laid the foundation for a positive image of Ukrainian dairy products abroad. Today, their experience serves as a benchmark for other producers planning export expansion and integration into global supply chains.

An innovative direction in shaping the export development strategy of the Ukrainian dairy industry is the expansion of UHT products (which account for 82% of the market in the EU compared to only 18% in Ukraine). This will enable Ukrainian producers to enter premium market segments. UHT products are dairy products that undergo thermal treatment at very high temperatures, followed by rapid cooling and packaging in an aseptic (sterile)

environment, which eliminates almost all microorganisms while preserving the nutritional properties of milk.

*Energy Efficiency and Digitalization Strategy.* According to forecast estimates, by 2026, 85–90% of dairy enterprises will invest in energy-efficient technologies and autonomous energy sources. Moreover, the increasing role of digitalization and automation, as well as labor shortages, will drive the transition to digital solutions, as the dairy industry operates under the contemporary challenges of a prolonged war. Particular attention should be paid to the establishment of advisory centers within dairy production facilities, which would oversee the implementation of unified digital tools for farm monitoring, process optimization, management of veterinary services and livestock feeding, and monitoring of milk yields.

In our view, the next key component of the set of measures aimed at improving strategic marketing planning for the development of Ukraine's dairy industry is the segmentation and positioning of dairy products. This process involves the systematic identification and analysis of target market segments based on geographic, demographic, behavioral, and psychographic criteria, taking into account consumer preferences and purchasing power.

The positioning of dairy products within each selected segment should be based on a clearly formulated marketing strategy that considers the company's competitive advantages, product differentiation, and alignment with consumer expectations. An important stage of this process is the development and implementation of positioning strategies aimed at creating a clear and sustainable brand image in the minds of consumers.

A central element of this approach is the identification of a unique selling proposition (USP) for Ukrainian dairy products, which may be based on factors such as environmental friendliness, naturalness, local origin of raw materials, traditional production technologies, or high quality confirmed by international certification.

The formation of an effective segmentation and positioning strategy will enable Ukrainian producers to more accurately meet the needs of specific consumer groups, increase brand loyalty, optimize marketing budgets, and ensure sustainable competitive positioning in both domestic and international markets.

No less important component of the measures aimed at improving strategic marketing planning for the development of Ukraine's dairy industry is *the strategic integration of dairy production and processing*. This integration is considered through the formation of horizontal and vertical linkages based on the establishment of agro-industrial cooperatives, clusters, and vertically integrated agribusiness holdings with a closed production cycle.

Such a model envisages the consolidation of farms, livestock complexes, dairy processing enterprises, and logistics structures into a single production and investment system focused on achieving a synergistic effect, reducing transaction costs, and improving management efficiency. Of particular relevance is investment in the modernization of the material and technical base, the implementation of energy-efficient technologies, automated accounting and quality control systems, as well as digital solutions for monitoring production processes – from raw material collection to the packaging of final dairy products.

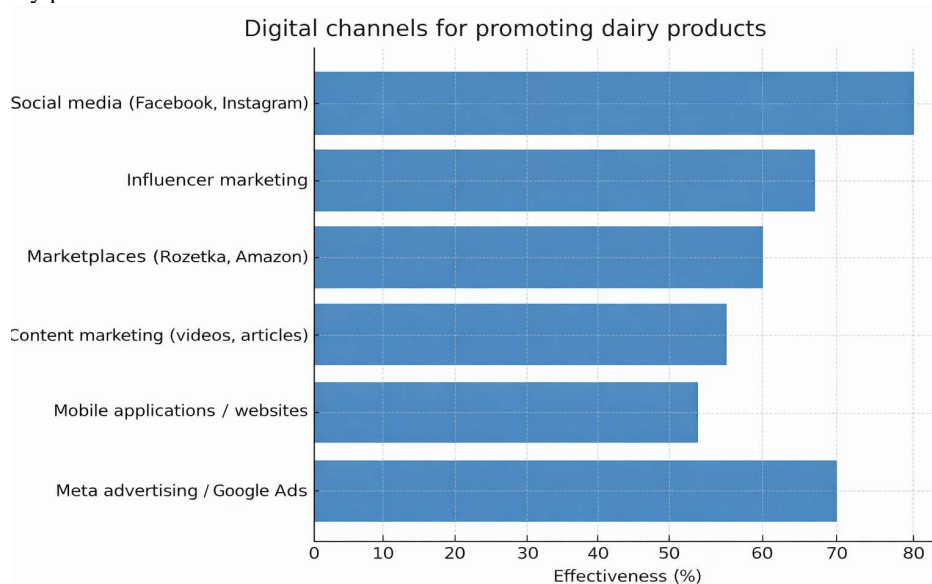
A strategically important element of the above-mentioned system of measures is *the branding and promotion of dairy products*, which is considered through the synergy of such sub-measures as the creation of a unified national dairy brand, participation in international exhibitions, trade fairs, and trade missions, and the promotion of dairy products through digital channels, including social media and e-commerce platforms.

At the same time, *the creation of a national brand for Ukrainian dairy products* becomes critically important. Such a brand would not only contribute to increasing the global recognition of Ukrainian products but also ensure uniform quality standards and foster a

positive image of Ukraine as a producer of safe and natural organic dairy products. This, in turn, requires close cooperation between government authorities, research institutions, industry associations, and private businesses to develop effective institutional and infrastructural support.

Regarding international exhibition activities, it should be noted that SIAL Paris 2024 and Gulfood 2025 became key platforms for presenting Ukrainian dairy products to an international audience. At SIAL Paris 2024, 11 Ukrainian enterprises, including the brands *Galychyna* and *Dubnomoloko*, were represented within the framework of the Ukraine National Pavilion, supported by the Swiss-Ukrainian QFTP program, showcasing hard and processed cheeses, butter, UHT milk, and snacks [14]. At Gulfood 2025, the Ukraine National Dairy Pavilion was organized for the first time, where five Ukrainian companies, including *Galychyna*, PJSC *Pervomaisky Dairy Canning Plant*, and LLC *Khorol Baby Food Plant*, presented their products, facilitating access to markets in the Middle East and North Africa [15].

Figure 1.2 presents a visualization of the effectiveness of digital promotion channels for dairy products in Ukraine.



**Fig. 1.2. Analytical Visualization of the Digital Promotion Strategy for Domestic Dairy Products in Foreign Markets**

*Source: compiled based on [16]*

This analytical visualization is presented to assess the effectiveness of the main digital channels for promoting Ukrainian dairy products in foreign markets. These channels have the greatest impact on brand awareness, the formation of consumer loyalty, and the provision of stable demand on export platforms. As shown in Figure 1.2, for the implementation of digital promotion of domestic dairy products in foreign markets, it is considered necessary to use such digital channels as social media, online advertising, marketplaces, content marketing, and others. At present, examples of the use of digital promotional elements for

dairy products by domestic companies can already be observed. For instance, the brand “Halychyna” uses social media through the creation of Instagram and TikTok stories (2023–2024); the “Dairy Alliance” Group is an example of the application of targeted advertising in the Middle East via Meta Advertising. A gradual participation of Ukrainian brands on the Amazon marketplace and Polish e-commerce platforms can also be observed.

Another integral element in the system of measures aimed at improving strategic marketing planning for the development of Ukraine’s dairy industry is *innovation in the dairy sector and the digitalization of development management through the implementation of CRM and ERP systems at dairy enterprises*, the development of an industry-wide analytical platform based on Big Data, the application of tools for monitoring demand for dairy products and optimizing logistics, as well as support for digital innovations through startups and incubators, which have long been used by leading developed countries worldwide (Figure 1.3).



**Fig. 1.3. Innovations and digital technologies as key drivers of the strategic development of Ukraine’s dairy industry**

Source: developed by the author based on [17]

At the same time, the development of an industry-wide analytical platform based on Big Data technologies is extremely promising, as it enables in-depth real-time analysis of production, market, and consumer processes in Ukraine’s domestic dairy processing industry. Research evidence indicates that the application of Big Data in the agro-industrial complex contributes to increased forecasting accuracy, greater adaptability of management strategies, and a reduction in production risks.

The use of tools for monitoring demand for dairy products (based on mobile analytics, GPS tracking, etc.) makes it possible to optimize production volumes in real time, reduce losses caused by overproduction, and enhance consumer satisfaction.

In addition, the optimization of logistics processes in dairy production through digital tools (such as WMS – Warehouse Management Systems and TMS – Transportation Management Systems) reduces operational costs and improves delivery efficiency [18].

Thus, digitalization and innovative development of the dairy industry not only enhance its economic efficiency but also create a foundation for the sustainable development of the sector in line with the concept of “smart farming,” which is focused on quality, transparency, and the environmental responsibility of the dairy business.

The next important element in the system of measures aimed at improving strategic marketing planning for the development of Ukraine's dairy industry is *enhancing the quality and safety of domestic dairy products*. This factor is crucial for ensuring the competitiveness of Ukrainian dairy products in both domestic and international markets. The main directions of this strategy include the following:

*Implementation of international quality and safety standards (HACCP, ISO 22000, GMP/GHP).* Over the past decade, Ukraine has actively harmonized its regulatory framework with EU requirements. In particular, a food safety management system based on HACCP principles, including dairy products, has been mandatory for all food enterprises since 2019 in accordance with the Law of Ukraine "On Basic Principles and Requirements for Food Safety and Quality." A number of large and medium-sized dairy processing enterprises have already implemented HACCP, ISO 22000, as well as GMP (Good Manufacturing Practice) and GHP (Good Hygiene Practice); however, small-scale processors and family farms continue to face significant implementation challenges due to limited financial and organizational resources.

*Investment in modern technologies and process automation.* Leading dairy plants in Ukraine are actively modernizing their production facilities, particularly through the acquisition of equipment for continuous pasteurization, ultrafiltration, automated packaging, and storage. For example, companies such as "Molochnyi Alians," "Lactalis," "Halychyna," and "Yahotynske" are introducing energy-efficient equipment, which helps maintain product quality while reducing production costs. At the same time, a considerable number of small processors still rely on technologically obsolete equipment.

*Quality control at all stages of production.* As part of adaptation to EU standards, laboratory control of both raw materials and finished products has been strengthened. Traceability systems based on QR coding are being implemented, particularly by a limited number of export-oriented domestic companies. Nevertheless, further standardization of procedures remains necessary at the level of small farming enterprises, where raw milk quality control is often inconsistent.

*Establishing cooperation with suppliers of high-quality raw materials.* An increasing number of Ukrainian dairy processors are introducing bonus and penalty schemes linked to raw milk quality, encouraging farmers to comply with established standards (e.g., low bacterial counts, absence of contaminants, and adequate protein and fat content). However, the development of agricultural service cooperatives, which could serve as an intermediary for collecting high-quality raw materials, remains insufficient. As of 2024, only about 150 dairy cooperatives were officially operating in Ukraine, and not all of them possess adequate material and technical infrastructure.

Because of the above considerations, it is possible to identify a set of measures aimed at addressing quality and safety issues in dairy products, namely:

- *Institutional support for small and medium-sized producers*, including the provision of state or grant-based subsidies for the implementation of HACCP systems and the purchase of modern equipment, as well as the development of training programs for personnel of small dairy farms in the fields of quality management, hygiene, and production technologies.
- *Centralized testing and laboratory support* through the establishment of a network of accredited laboratories accessible in every region and the simplification of access to independent quality testing of raw milk in sourcing areas.
- *Development of digital traceability systems* to monitor the "farm-to-table" supply chain, which would enhance transparency and increase consumer trust in dairy products.

• *Harmonization of the domestic dairy market with European standards* by eliminating dual quality standards for domestic and export markets, which currently allow lower-quality products to be supplied to domestic consumers.

An important component of the system of measures aimed at improving strategic marketing planning for the development of Ukraine's dairy industry is also state support for the dairy sector. This support may be implemented through the establishment of a sectoral agricultural marketing agency, co-financing programs for promoting dairy products in international markets, and supporting innovative projects through public-private partnerships, among other instruments.

One of the promising directions in this context is *the establishment of a sectoral dairy marketing agency*. Similar institutions operating in a number of countries (e.g., AHDB Dairy in the United Kingdom, CNIEL in France, and IDA in Ireland) coordinate market research provide analytical support to producers, facilitate access to export markets, organize participation in international trade fairs, and implement reputation and country branding campaigns aimed at building consumer trust. In this regard, Ukraine currently has only a limited number of industry associations, such as the Association of Milk Producers (AMP), which partially perform similar functions; however, they lack centralized state support and sufficient institutional capacity.

In addition, a critically important component of state marketing policy is the co-financing of programs aimed at promoting Ukrainian dairy products in international markets, particularly under conditions of competition with highly subsidized agricultural sectors in the EU and North America. According to WTO and EU approaches, permissible forms of state support for marketing include participation in trade exhibitions, tasting tours, and information campaigns on product quality, safety standards, and origin. In Ukraine, such support remains fragmented and is implemented within the framework of programs of the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection or through individual projects (for example, in cooperation with FAO, GIZ, or the EBRD). However, a comprehensive strategy for the expansion of Ukrainian dairy products into new markets – especially in the Middle East, Asia, and Africa, which demonstrate high potential for dairy consumption – has yet to be developed.

An equally important direction is the support of innovative projects in the dairy industry through *public-private partnership (PPP) mechanisms*. International experience demonstrates that PPPs ensure the highest returns on public investment when funds are directed toward the development of high-technology production facilities, agro-industrial clusters, quality testing laboratories, and innovation startup incubators. In Ukraine, initial initiatives in this area have already emerged, particularly within the implementation of the “smart specialization” concept in the agricultural sector. However, at the national level, PPPs in the dairy industry remain underdeveloped due to the lack of legislative incentives, insufficient guarantees for private capital, and weak coordination among different levels of government.

Thus, state support for the development of the dairy industry should evolve from the mechanical distribution of subsidies toward a strategically oriented institutional policy based on three key pillars: the establishment of sectoral marketing structures with public-private support; targeted co-financing of export promotion measures; and the development of partnership-based investment models in innovation, technology, and marketing.

**Conclusions.** The current state of marketing support in the dairy industry requires the implementation of a comprehensive approach that encompasses the following key components: conducting in-depth marketing analysis using Big Data tools and digital analytics; effective market segmentation and positioning with due consideration of socio-

demographic and regional characteristics; the development of modern branding and product promotion strategies; the creation of a national dairy brand as an element of food diplomacy policy; stimulation of investment in the digitalization of management and quality control systems; and state support through public–private partnership mechanisms and export promotion instruments.

The establishment of a national dairy brand should become a priority of state agri-food policy. This brand should be based on high quality standards, principles of environmental sustainability, traceability, and the formation of a positive international image of Ukraine as a producer of safe and organic products. Such a brand will serve as an effective tool for promoting dairy products in foreign markets, increasing their recognition and consumer trust, and strengthening Ukraine’s positive international reputation.

The formation of a sustainable marketing environment for the dairy industry presupposes close cooperation among the state, business, academia, and industry associations. This entails the creation of an effective institutional infrastructure, including marketing agencies, export support centers, and analytical platforms that ensure strategic synergy in promoting Ukrainian products in both domestic and global markets. The successful implementation of the proposed strategy also requires simultaneous improvement of logistics supply chains, enhancement of certification procedures, and the introduction of long-term export models in line with the requirements of international markets, particularly those of the Middle East, Southeast Asia, and Africa.

Overall, the proposed measures aimed at improving strategic marketing planning for the development of Ukraine’s dairy industry will not only enhance the sector’s competitiveness but also create the prerequisites for the sustainable growth of Ukrainian exports of high value-added dairy products.

#### References

1. Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy*, Penguin, USA.
2. Day, G.S. (1986). *Analysis for Strategic Market Decisions*. Minnesota: West Publishing, St Paul, USA.
3. Philip Kotler (2012). *Kotler On Marketing*. Simon & Schuster, London, UK.
4. Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: IRWIN.
5. Michael, H. Mescon, Michael Albert and Franklin Khedouri (1988). *Management*, Harper & Row.
6. Michael E., Porter (2004). *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
7. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press, UK.
8. Borawski, P., Dunn, J., Harper, J. and Pawlewicz, A. (2019). The intra-european union trade of milk and dairy products, *Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia*, no. 18(2), pp. 13-23. DOI: <https://doi.org/10.22630/ASPE.2019.18.2.15>.
9. Borawski, P., Pawlewicz, A., Parzonko, A., Harper, J.K. and Holden, L. (2020). Factors Shaping Cow’s Milk Production in the EU, *Sustainability*, no. 12, pp. 420-422. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010420>.
10. Pouch, T. and Trouve, A. (2018). Deregulation and the crisis of dairy markets in Europe: facts for economic interpretation. *Studies in Political Economy*, no. 99 (2), pp. 194-212. DOI: <https://doi.org/10.1080/07078552.2018.1492216>.
11. Euromonitor International. Dairy Products and Alternatives in Ukraine. Market Research Report. (2023). Retrieved from: <https://www.euromonitor.com/dairy-products-and-alternatives-in-ukraine/report> (accessed 12 July 2025).

12. Yezhov, K. (2024). Pokuptsi molochnoi produktsii vvazhaiut ukrainski marki duzhe yakisnimi. *Infagro*. Retrieved from: <https://infagro.com.ua/ua/2024/12/06/kirilo-yezhev-direktor-z-rozvitku-biznesu-kantar-ukraine-pokuptsi-molochnoyi-produktsiyi-vvazhayut-ukrayinski-marki-duzhe-yakisnimi/> (accessed 10 July 2025).
13. Pyriatynskiy syrzhavod. (2022). *Top-1000*. Retrieved from: [https://top-1000.com.ua/companies/company-1719?utm\\_source=chatgpt.com](https://top-1000.com.ua/companies/company-1719?utm_source=chatgpt.com) (accessed 18 July 2025).
14. Ukraina na mizhnarodnii vystavtsi kharchovoi promyslovosti SIAL PARIS (2024). *QFTP*. Retrieved from: [https://qftp.org/event/ukraina-na-mizhnarodnij-vystavtsi-kharchovoi-promyslovosti-sial-paris-2024/?utm\\_source=chatgpt.com](https://qftp.org/event/ukraina-na-mizhnarodnij-vystavtsi-kharchovoi-promyslovosti-sial-paris-2024/?utm_source=chatgpt.com) (accessed 31 July 2025).
15. Pershyi Natsionalnyi molochnyi stend Ukrainy na Gulfood (2025). *Diia Business*. Retrieved from: [https://business.diia.gov.ua/history-of-success/pershyi-natsionalnyi-molochnyi-stend-ukrainy-na-gulfood-2025?utm\\_source=chatgpt.com](https://business.diia.gov.ua/history-of-success/pershyi-natsionalnyi-molochnyi-stend-ukrainy-na-gulfood-2025?utm_source=chatgpt.com) (accessed 31 July 2025).
16. Traditsii z Ukrainy, yaki smakuiut po-novomu: Yak TM «Halychyna» zavoiovuie ievropeiski rynky na vystavtsi ANUGA (2023). *Diia Business*. Retrieved from: [https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-tm-halychyna-zavoiovuie-ievropeiski-rynkyy-na-vystavtsi-anuga-2023?utm\\_source=chatgpt.com](https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-tm-halychyna-zavoiovuie-ievropeiski-rynkyy-na-vystavtsi-anuga-2023?utm_source=chatgpt.com) (accessed 31 July 2025).
17. Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C., & Bogaardt, M.-J. (2017). Big Data in Smart Farming. A review. *Agricultural Systems*, Vol. 153. P. 69–80. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2017.01.023>. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X16303754?via%3Dihub> (accessed 02 August 2025).
18. Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. (2019). Internet of Things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*, № 57(15–16). P. 4719–4742. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2017.1402140> (accessed 02 August 2025).
19. Baudino, C., Giuggioli, N., Briano, R., Massaglia, S. and Peano, C. (2017). Integrated Methodologies (SWOT, TOWS, LCA) for Improving Production Chains and Environmental Sustainability of Kiwifruit and Baby Kiwi in Italy. *Sustainability*. 9(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/su9091621>.
21. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M., (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 6(1), 55-73. DOI: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
22. Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M., (2011). SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24–48. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>.
23. King, T., Freyn, S., & Morrison, J. (2023). SWOT analysis problems and solutions: Practitioners' feedback into the ongoing academic debate. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 30–42. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.989>.
24. Puyt, R.W., Birger Lie, F., P.M., & Wilderom, C. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 56(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
25. Senyshyn, O.S., Kundytskyj, O.O., Zamroz, M.V., Kutsyk, P.O., & Vasyunyk, T.I. (2021). State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 43(1), 38-51. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.04>.
26. Senyshyn, O.S., Urba, S.I. (2021). Using the taxonomic analysis method to assess the organic potential of Ukraine in the organic production system of European countries. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukraini*. 45, 3-18. DOI: <https://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.45.0.4501>.
27. Donets, L. Ya., Rodina, O. V., & Kurbatska, L. M. (2024). Tendentsii rozvytku rynku moloka v Ukraini [Trends in the development of the milk market in Ukraine]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (11). Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].

## **ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

**Оксана Сенишин<sup>1</sup>, Роман Хіч<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>*Львівський національний університет імені Івана Франка*  
*79008, м. Львів, пр. Свободи, 18*

<sup>1</sup>*e-mail: oksana.senyshyn@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>*

<sup>2</sup>*e-mail: romankhich@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0387-9407>*

**Анотація.** У статті досліджено напрями вдосконалення системи стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та посилення глобальної конкуренції на агропродовольчих ринках. Проаналізовано сучасний стан молочної галузі, визначено ключові тенденції її розвитку, окреслено основні проблеми функціонування підприємств у сфері виробництва та переробки молока. Значну увагу приділено оцінці сильних і слабких сторін галузі, особливостям конкурентного середовища, змінам споживчих переваг та поведінки споживачів на внутрішньому й зовнішніх ринках. У межах дослідження проведено SWOT-аналіз, що дозволив систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на стратегічний розвиток молочної промисловості України.

Авторами запропоновано комплексний підхід до вдосконалення стратегічного маркетингового планування, який передбачає поглиблений маркетинговий аналіз із використанням інструментів Big Data та цифрової аналітики, ефективну сегментацію та позиціонування молочної продукції з урахуванням регіональних і соціально-демографічних особливостей, а також розробку сучасних стратегій брендингу та просування. Обґрунтовано доцільність створення національного бренду молочної продукції як складової державної агропродовольчої та експортної політики.

Особливу увагу приділено впровадженню цифрових технологій та інновацій у виробничі й управлінські процеси, підвищенню стандартів якості та безпечності молочної продукції відповідно до міжнародних вимог, а також стратегічній інтеграції виробництва і переробки молока. Окремо акцентовано роль державної підтримки, механізмів державно-приватного партнерства, розвитку інституційної інфраструктури маркетингу та участі у міжнародних виставках і промоційних заходах для просування української молочної продукції на зовнішніх ринках.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної молочної промисловості, зміцненню її позицій на міжнародних ринках та формуванню передумов для сталого розвитку галузі в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** стратегічне планування, прогнозування, стратегічне маркетингове планування, молочна промисловість, сегментація та позиціонування молочної продукції, брендинг, цифровізація, система державної підтримки.

*Стаття надійшла до редколегії 12.10.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЇЇ ОСНОВНІ НАСЛІДКИ

Остап Ватаманюк<sup>1</sup>, Назарій Марців<sup>2</sup>

Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [ostap.vatamanyuk@lnu.edu.ua](mailto:ostap.vatamanyuk@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8455-6422>

<sup>2</sup>e-mail: [nazarii.martsiv@lnu.edu.ua](mailto:nazarii.martsiv@lnu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1682-0111>

**Анотація.** Одним з найпомітніших виявів динамічних змін сучасної економіки є масштабне розповсюдження цифрових технологій, які докорінно знижують вартість збору, оброблення та зберігання даних. Цифровізація сьогодні стала ключовим чинником і каталізатором технологічного та економічного поступу, який охоплює всі складові економічного життя, радикально змінює механізми функціонування ринків, підходи до управління компаніями, поведінку споживачів і регуляторну роль держави. З'ясовано, що на рівні фірми досягнення максимального ефекту від цифрової трансформації передбачає реалізацію низки кроків, зокрема, формування власної стратегії цифровізації з чітким визначенням ключових показників ефективності, забезпечення поетапної інтеграції нових технологій з чинними системами, залучення аналітики даних для ухвалення управлінських рішень, активне інвестування в навчання персоналу, формування цифрової культури компанії та підтримування її інноваційності. Використання компаніями великих масивів даних щодо уподобань та поведінки споживачів уможливило не лише впровадження цілеспрямованої (таргетованої) реклами, але й перехід до фактично персоналізованого ціноутворення. Залежно від конкретних ринкових умов, для частини споживачів це означає підвищення доступності благ, тоді як для інших – потенційне погіршення обслуговування чи зростання цін. Масштабне використання персональних даних загострює проблему захисту приватності індивідів. Новітні законодавчі ініціативи запровадили нові стандарти регулювання цифрової приватності, що стало важливим кроком вперед на шляху досягнення балансу між збереженням конфіденційності споживачів та забезпеченням умов для ефективного розвитку цифрової економіки.

**Ключові слова:** цифровізація економіки, цифрові ринки, цифрова трансформація фірм, цінова дискримінація, персоналізоване ціноутворення, поведінка споживачів, цифрова приватність.

**Постановка проблеми.** З початком двадцять першого століття світ, фактично, живе в умовах інформаційної економіки, для якої характерне зростання цінності знань, послуг та інформації понад цінність виробництва. Одним з найпомітніших виявів такої

© Остап Ватаманюк, Назарій Марців, 2025.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



економіки є масштабне розповсюдження цифрових технологій, які докорінно знижують вартість збору, зберігання, оброблення та передачі даних. Цифровізація сьогодні стала ключовим чинником і каталізатором технологічного, економічного та й суспільного поступу, який має глибокий вплив на перебіг економічних процесів на різних рівнях, змінює характерні риси взаємодії економічних агентів, активно переформатує бізнес-стратегії компаній та звички споживачів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Системний і змістовний виклад основ інформаційної парадигми в економічній науці та сучасного стану її розвитку подано у працях Дж. Стігліца [1, 2]. Важливими напрямками досліджень цифрової економіки сьогодні є вивчення передумов та шляхів забезпечення ефективності функціонування цифрових ринків [3–5], дослідження впливу цифровізації на витрати та ефективність діяльності підприємств [4, 6–8] і на вибір споживачів [9, 10], аналіз процесів цінової дискримінації, таргетування реклами і персоналізації цін на цифрових ринках [4, 11–14], вивчення викликів у сфері збереження конфіденційності даних та захисту приватності споживачів [15–19], аналіз ролі штучного інтелекту як рушія змін у цифровому бізнес-середовищі, перспектив та потенційних ризиків його застосування [5, 17].

**Формулювання цілей статті.** Мета пропонованої статті – визначити основні напрямки змін, спричинених цифровізацією економіки та з’ясувати перспективи подальших тенденцій її розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Розпочнімо з аналізу впливу цифровізації економіки на витрати та повсякденну діяльність підприємств. Впровадження цифрових технологій змінює структуру витрат фірм, відкриває нові перспективи для зростання їхніх доходів, спричиняє зміни усталених підходів щодо управління ресурсами, виробництвом, логістикою та просуванням товарів і послуг.

Цифрова трансформація загалом передбачає три основні етапи: *оцифрування* (*digitization*) – автоматизацію повсякденних завдань, переведення аналогових процесів у цифровий формат, *цифровізацію* (*digitalization*) – інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси та *цифрову трансформацію* (*digital transformation*) – перебудову бізнес-моделей із використанням цифрових платформ [8, с. 1]. Саме цифровізація (другий етап) забезпечує позитивні зміни внутрішньої структури витрат підприємств, зокрема через автоматизацію, зменшення потреби в ручній праці, підвищення якості ухвалення рішень завдяки аналізу великих масивів даних і зростання ефективності управління виробничими та логістичними ланцюгами.

Одним із прикладів відчутного позитивного впливу впровадження цифрових технологій є аграрний сектор. Тут використання технологій штучного інтелекту, роботизації та *Big Data* дає змогу агропідприємствам оперативно реагувати на зміни погоди, прогнозувати врожайність, оптимізувати обсяги внесення добрив та зрошення, зменшуючи витрати на ресурси. Скажімо, системи точного землеробства дозволяють істотно зменшити споживання палива, насіння і води, водночас підвищуючи врожайність на 15–25% [20, с. 32].

Цифровізація сьогодні також істотно змінює структуру витрат підприємств. Зокрема, завдяки автоматизації вдається знижувати витрати на персонал, а аналіз тенденцій майбутнього розвитку дозволяє зменшувати витрати на обслуговування техніки. Цифрові платформи суттєво підвищують ефективність логістики, що, нерідко, може допомогти знизити постійні витрати унаслідок переведення діяльності компанії в електронний формат. За розумного впровадження цифровізація сприяє зростанню економічної ефективності фірм завдяки зменшенню змінних витрат, скороченню часу циклу виробництва, покращенню управління ланцюгами поставок, інноваційності товарів та

послуг і можливостям щодо масштабування бізнесу без істотного збільшення витрат. Загалом, компанії, які систематично інтегрують цифрові інновації, фіксують стабільне зростання конкурентоспроможності, обсягів продажу та гнучкості [7, с. 90].

Водночас далеко не всі фірми досягають очікуваного успіху. Характерними причинами невдачі можуть слугувати низький рівень цифрової культури в компанії, недостатня підготовка персоналу, відсутність стратегічного бачення цифрової трансформації і технологічний розрив між великими та малими компаніями. У науковій літературі це явище відоме як “парадокс цифровізації” – коли підприємства інвестують у цифрові технології, але не досягають зростання ефективності через недосконалість організаційних структур або неузгодженість процесів [8, с. 2].

Впровадження технологій аналітики *Big Data*, *CRM*-систем, *ERP*-систем та хмарних сервісів також дає змогу фірмам ефективніше адаптуватися до змін ринкових умов, точніше прогнозувати динаміку попиту на свій продукт, реалізувати контроль за витратами в режимі реального часу та зменшувати ймовірність допущення серйозних помилок. Вдалим прикладом може слугувати інтеграція *ERP*-систем на середніх підприємствах у Болгарії. Тут підприємства, які перейшли на цифрові платформи управління ресурсами, змогли знизити витрати на облік на 35%, прискорити процес ухвалення рішень на 50% та отримали чіткіше уявлення про рентабельність окремих напрямків діяльності [7, с. 92].

Ключовим чинником, який забезпечує ефективність цифрової трансформації фірм, є інвестиції в цифрові активи, такі як обладнання, програмне забезпечення та автоматизовані виробничі системи. В одному з нещодавніх досліджень автори аналізували вплив інвестицій в цифровізацію виробництва на фінансові результати європейських компаній. На основі регресійного аналізу 5706 фінансових показників 634 компаній у 30 країнах Європи упродовж 2013–2021 років було з’ясовано, що такі інвестиції позитивно впливають на зростання операційного доходу, гнучкість витрат та продуктивність [8, с. 2–3]. Природно, що простежуються істотні відмінності у результатах залежно від розміру компаній та країни походження. Особливо цікаво, що фірми зі Східної Європи отримали більшу користь від цифровізації, ніж компанії із Західної Європи, що можна пояснити вищими стартовими темпами модернізації, нижчими витратами на адаптацію і вищою потребою в підвищенні ефективності. Різниця між компаніями залежно від їхнього розміру пов’язана з відмінностями у забезпеченні ресурсами, технологічних можливостях та стратегічних пріоритетах [8, с. 12].

Результатом широкого впровадження цифрових технологій стає значне підвищення ключових показників ефективності. До прикладу, продуктивність праці зростає пересічно на 28% у порівнянні з базовим рівнем, операційні витрати зменшуються на 15%, а оборот збільшується на 22%; до того ж, цифровізація дає змогу істотно зменшити час на виконання бізнес-процесів – прогнозовано на 37% [8, с. 3–5]. У довгостроковій перспективі цифровізація приносить високу економічну віддачу. Це особливо актуально для великих фірм, яким легше знайти достатні кошти для інвестицій в інфраструктуру, необхідну для проведення цифрових трансформацій. Підприємства малого і середнього бізнесу (МСБ) часто спершу відстають, але за правильного підходу до вибору стратегії цифрового переходу можуть з перебігом часу навіть випереджати великі компанії завдяки вищій гнучкості та швидкості адаптації [7, с. 89].

Важливе місце в процесі цифрової трансформації належить розвитку цифрової культури в компаніях. Активне використання цифрових платформ для продажу товарів та послуг, комунікації з клієнтами, управління персоналом і логістики стало важливим чинником формування стійкої переваги над конкурентами. Перехід до електронного документообігу, цифрових маркетингових каналів та систем автоматизованого управління

дозволяє компаніям зменшити непрямі витрати, підвищити прозорість своєї діяльності і забезпечити вищу адаптивність до ринкових змін [7, с. 90]. Що особливо важливо сьогодні, вдало інтегровані цифрові рішення сприяють досягненню цілей сталого розвитку, оскільки дають змогу зменшити обсяги споживання ресурсів, знизити втрати енергії та логістичні витрати. До прикладу, в аграрному секторі цифрові технології на кшталт GPS-моніторингу та автоматизованого поливу дозволяють до 40% зменшити споживання води та до 20% споживання палива без погіршення якості виробництва [20, с. 32–33].

Переконливим прикладом ефективної інтеграції цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси є компанія *Siemens AG*. Від 2007 року *Siemens* інвестувала понад 10 мільярдів доларів США у придбання низки перспективних американських ІТ-компаній. Одним з найважливіших кроків на цьому шляху стало впровадження цифрової платформи *Siemens Xcelerator*, яка об'єднує апаратні рішення, програмне забезпечення та цифрові сервіси для прискорення цифровізації клієнтів. Це рішення дало змогу істотно поліпшити операційну ефективність і зменшити витрати. Результатом успішної цифрової трансформації стало зростання ключових фінансових показників: дохід компанії збільшився з 62,3 до 77,8 млрд євро, операційний прибуток – з 7,6 до 11,4 млрд євро, вільний грошовий потік – з 6,3 до 10 млрд євро, а чистий прибуток – з 4,4 до 8,5 млрд євро [21].

Важливими передумовами згаданих змін у компанії *Siemens* стали впровадження цифрових двійників для моделювання і тестування продуктів до їх фактичного виробництва, автоматизація виробничих процесів, інтеграція даних у хмару, оптимізація логістичних операцій і передбачення технічного обслуговування устаткування. Загалом, як видно з цього прикладу, цифровізація має багатогранний позитивний вплив на різні складові діяльності компанії: від зміни структури витрат до змін самої логіки організації усіх процесів, форм взаємодії з клієнтами і партнерами та підходів до управління ресурсами й персоналом, і стає стратегічним засобом, який забезпечує довгострокову конкурентну перевагу компанії.

Водночас досягнення максимального ефекту від цифрової трансформації передбачає реалізацію фірмою низки кроків, зокрема, формування власної стратегії цифровізації з чітким визначенням ключових показників ефективності, забезпечення поетапної інтеграції нових технологій з чинними системами, залучення аналітики даних для ухвалення управлінських рішень, активне інвестування в навчання персоналу, формування цифрової культури компанії та підтримання її інноваційності.

Ще один важливий аспект цифровізації пов'язаний з нагромадженням компаніями неймовірно великих обсягів даних стосовно уподобань та смаків споживачів, що має вагомий позитивні наслідки, але й може спричинити низку проблем [9, 10]. Доступ до цих даних дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх потенційних покупців і відповідним чином удосконалювати пропоновані їм товари та послуги, які поступово стають все більш персоналізованими, що сприяє підвищенню добробуту споживачів. Водночас такий доступ сприяє розвитку конкуренції і формує потужні стимули до інновацій, оскільки фірми, які ефективно впроваджують цифрові технології і вміло аналізують великі масиви даних, краще адаптуються до змін ринкових умов та споживачих уподобань і збільшують свої прибутки [6].

Наявність значних масивів даних стосовно особливостей поведінки і уподобань споживачів та зацікавленість у володінні ними швидко формують ринок таких даних і ведуть до розроблення нових бізнес-моделей, які ґрунтуються на агрегації, обробленні та монетизації інформації. Поява агрегаторів та посередників даних сприяє швидкому їх розповсюдженню, що забезпечує все більшій кількості компаній широкі можливості для впровадження цільноспрямованої (таргетованої) реклами, різних видів цінової дискримінації, та, зрештою, персоналізованого ціноутворення [11, 13]. Причому ситуація у цій сфері дуже швидко змінюється.

Всього лише вісім років тому автори відомого дослідження висловлювали щире здивування, що “мабуть, найбільш дивовижним наслідком значного зниження витрат відстеження онлайн стало те, що фірми не використовують персоналізовані профілі для встановлення різних цін різним споживачам, натомість показують їм найбільш відповідну, актуальну та прибуткову рекламу” [4, с. 30]. Водночас вже сьогодні відбувається масштабний перехід від таргетованої реклами (рекламних повідомлень, адаптованих до психологічних, поведінкових та соціально-демографічних особливостей споживачів) до персоналізованого ціноутворення. Аналіз наявних масивів персональних даних, застосування алгоритмів машинного навчання та систем штучного інтелекту уможливило компаніям реалізацію в режимі реального часу диференційованого ціноутворення з урахуванням індивідуальних характеристик потенційних покупців – так зване персоналізоване або, інакше, алгоритмічне ціноутворення.

Цей підхід, який за своїми економічними наслідками значною мірою наближається до цінової дискримінації першого ступеня, має вагомі переваги з погляду компаній, оскільки дає їм змогу істотно підвищити свої прибутки. Скажімо, персоналізоване ціноутворення, впроваджене з використанням засобів машинного навчання, дало змогу компанії *ZipRecruiter* збільшити прибуток на 86% у порівнянні зі звичною ціновою політикою [22, с. 3]. Цікаво зазначити, що хоча сумарний споживчий надлишок у цьому випадку зменшився, 60% споживачів отримали вигоду від персоналізації цін. Що важливо, ця вигода була більшою для клієнтів компанії з нижчою готовністю платити.

Загалом, за певних умов персоналізоване ціноутворення може сприяти підвищенню ефективності ринку та зростанню добробуту значної частки споживачів. Водночас коли йдеться про великі компанії, які домінують на ринку, алгоритмічне ціноутворення може призвести до вагомих негативних наслідків, що потребуватиме активного втручання антимонопольних органів.

У ситуаціях з персоналізованим ціноутворенням важливу роль відіграють також психологічні аспекти. Персоналізовані ціни, встановлені на базі опрацювання особистих даних, зазвичай сприймаються споживачами як менш справедливі, порівняно з цінами, сформованими на основі аналізу історії попередніх покупок. Якщо нові покупці завдяки персоналізації цін отримують привабливіші пропозиції, ніж постійні клієнти, це може спонукати їх почуватися “зрадженими” компанією. Рівень несприйняття персоналізації цін, значною мірою, визначається ступенем занепокоєння споживачів щодо збереження конфіденційності особистих даних [11, с. 101]. Водночас вагомим чинником у цьому контексті є висока зручність користуванням конкретним цифровим майданчиком, що послаблює негативне ставлення до наявної тут практики цінової дискримінації [12, с. 2-3].

Поширеним підходом персоналізованого ціноутворення, який активно реалізують китайські цифрові платформи, є використання даних геолокації користувачів. Такі великі компанії, як *Alibaba*, *Fliggy*, *Shein* і *Temu*, встановлюють ціни, що істотно відрізняються для покупців з різних країн: для китайських споживачів товари можуть пропонуватися за відчутно нижчими цінами, ніж для покупців з Європи, США чи Австралії. Скажімо, на платформі *Fliggy* у 2025 році було зафіксовано значні відмінності цін авіаквитків: залежно від характеристик облікового запису користувача і тих чи інших його кроків вартість квитка змінювалася у межах 35–85 доларів США [23]. В умовах глобалізованої торгівлі подібні практики спричиняють низку непростих етичних та й правових питань щодо доступності товарів, прозорості ціноутворення та дискримінації покупців за ознакою країни походження.

Для встановлення певних меж цінової дискримінації на цифрових ринках, де компанії мають можливості з високою точністю визначати готовність індивідів платити,

сьогодні пропонують два альтернативні інструменти [13]. Перший з них передбачає встановлення максимально дозволеної абсолютної різниці між найвищою та найнижчою ціною одного і того ж блага, що покликано захистити споживачів з низькою готовністю платити за товар чи послугу від надмірного цінового тиску і сприяє зменшенню нерівності. Натомість другий обмежує співвідношення між найвищою та найнижчою цінами і ефективний в ситуаціях, коли ціни схильні коливатися у широкому діапазоні.

Як свідчать результати комп'ютерного моделювання, обидва згадані підходи зменшують суму надлишків виробника та споживача, тобто сумарну вигоду фірм і покупців, оскільки не допускають реалізації компаніями досконалої цінової дискримінації. Водночас ці інструменти дозволяють дещо урівноважувати розподіл вигід, спричинених персоналізацією цін, зменшуючи прибутки компаній та частково повертаючи надлишок споживача покупцям. Це може виявитися особливо важливим в умовах цифрових монополій, коли великі платформи, які домінують на ринку, користуються високим ступенем ринкової влади і можуть зловживати персоналізацією цін [13, с. 2].

Ще один вагомий ризик персоналізованого ціноутворення пов'язаний зі зниженням рівня конкуренції між фірмами з огляду на застосування ними однорідних алгоритмів [14]. Якщо моделі, які використовують різні компанії, мають однакову природу, побудовані і протестовані на подібних наборах даних, то отримані результати також будуть схожими. Як наслідок, встановлені фірмами-конкурентами ціни майже не відрізнятимуться, що обмежуватиме вибір споживачів і потенційно сприятиме підвищенню середнього рівня ринкових цін.

Фактично, у подібній ситуації може виникати ефект мовчазної алгоритмічної змови, коли компанії без прямої взаємодії досягають результатів, аналогічних до класичної цінової змови. З правової точки зору довести намір змови дуже складно (його може й справді не існувати!), але результат для споживачів на ринку буде саме таким. Можливість такого розвитку подій становить серйозний виклик традиційним підходам антимонопольного регулювання і, ймовірно, потребуватиме певних форм контролю за процесами створення та використання компаніями алгоритмів ціноутворення та наборів даних, що використовуються при цьому [14, с. 2–3].

Загалом, широке використання цифрових технологій та алгоритмів машинного навчання радикально змінює всю парадигму ціноутворення, оскільки уможливує фірмам реалізацію майже досконалої цінової дискримінації. Поряд з появою нових можливостей для збільшення прибутків компаній, це породжує низку серйозних викликів щодо забезпечення конкуренції на цифрових ринках та певного збалансування розподілу потенційних вигід персоналізованого ціноутворення.

Масове використання даних, що надають різнобічну інформацію про характеристики та особливості поведінки потенційних покупців, зумовлює загострення ще однієї важливої проблеми – збереження приватності споживачів. Питання захисту приватності є доволі неоднозначним, що підкреслює так званий “парадокс цифрової приватності” [16]. З одного боку, споживачі часто декларують високий рівень занепокоєння стосовно захисту персональних даних, а певна частина взагалі не готова погодитися з фактом збору інформації про них. З іншого, більшість людей зазвичай добровільно і з легкістю розкривають особисту інформацію в обмін на незначні вигоди. Ситуацію істотно ускладнює виникнення цікавого різновиду екстерналій, пов'язаних з можливістю використання даних щодо одних індивідів для отримання значущої інформації про поведінку інших [18].

Споживачів здебільшого турбує, що деякі компанії прагнуть отримати значно більше персональних даних, ніж це потрібно для забезпечення виконання їхніх функцій. Соціальні мережі та мобільні додатки також нерідко зловживають надмірним збором

інформації задля проведення детальнішої аналітики та використання у рекламних цілях. Результатом таких практик є зростання кількості випадків витоків інформації, неправомірного використання даних і спроб маніпуляції поведінкою споживачів.

З огляду на сказане вище, очевидно є важливість ретельного законодавчого регулювання проблеми цифрової приватності, яке має забезпечити ефективний баланс між економічними вигодами споживачів і надійним захистом їхніх прав. Сучасні нормативні акти у цій царині, такі як Загальний регламент про захист даних (*GDPR* – з англ. *General Data Protection Regulation*) чи Каліфорнійський закон про захист особистих даних споживачів (*CCPA* – з англ. *California Consumer Privacy Act*) впорядковують правила гри для компаній та споживачів, визначають достатньо чіткі обмеження стосовно процесів збору, зберігання та використання особистих даних і надають індивідам більший контроль над персональною інформацією [19].

До прикладу, Загальний регламент про захист даних встановлює жорсткі вимоги стосовно збору, оброблення та зберігання особистих даних. Основні принципи цього документу включають право на доступ до даних, право на забуття, обов'язкове отримання згоди користувачів на оброблення їхніх даних та високі штрафи за порушення. *CCPA* також розширює контроль споживачів над своїми даними, зокрема дозволяє знати, які дані про них збирають, вимагати їхнього видалення і заборони компаніям продавати персональну інформацію. Вплив згаданих законів змушує компанії переглядати свої підходи до збору та використання персональних даних, обмежує можливості щодо цільової реклами і персоналізованого ціноутворення, спонукає адаптувати бізнес-моделі шляхом забезпечення більшої прозорості та контролю для споживачів.

Оскільки жорстке регулювання цифрової приватності може зменшити доступність персоналізованих послуг для споживачів і знизити загальну ефективність реклами, важливо забезпечувати гнучкість відповідного законодавства та його адаптивність до швидкозмінних реалій сьогодення. Поєднання правових обмежень і технологічних рішень на кшталт диференційованої приватності та блокчейну може сприяти досягненню необхідного балансу між захистом особистих даних та підтримкою інновацій, збереженням довіри споживачів і поступальним розвитком цифрової економіки.

Окрім проблеми приватності споживачів, варто згадати й інші виклики масового використання персональних даних. Передовсім, йдеться про загрозу зростання ринкової влади найбільших компаній [24]. Доступ до великих обсягів даних стає ключем до здобуття значних конкурентних переваг, що обмежує можливості нових гравців, веде до зниження конкуренції з подальшим звуженням вибору та підвищенням цін для споживачів. Нагромадження масивів даних і зростання їх ваги для успіху фірми спонукає компанії інвестувати значні кошти у засоби кібербезпеки, оскільки масштабні витоки даних ведуть до значних репутаційних та фінансових втрат [17].

**Висновки.** Цифровізація економіки сьогодні проявляється як глобальний процес, який охоплює всі складові економічного життя, радикальним чином змінює механізми функціонування ринків, підходи до управління компаніями, уподобання та поведінку споживачів і регуляторну роль держави. У масштабах підприємства впровадження цифрових технологій дає змогу суттєво оптимізувати витрати на персонал, логістику та управління ресурсами. Водночас нерідко трапляються ситуації, коли інвестиції у цифрові рішення не приносять очікуваних успіхів ("парадокс цифровізації"), що може бути пов'язано з низьким рівнем цифрової культури в компанії, неготовністю персоналу та, передовсім, відсутністю добре продуманої стратегії цифрової трансформації.

Ще один ключовий аспект цифровізації стосується нагромадження та використання компаніями великих масивів даних щодо уподобань та поведінки споживачів.

Сьогодні відбувається швидкий перехід від цільової реклами, здійснюваної компаніями на основі аналізу демографічних і поведінкових даних покупців, до персоналізованого ціноутворення, що дозволяє фірмам збільшувати свої прибутки, реалізуючи все ближчу до досконалої цінову дискримінацію. Залежно від конкретних ринкових умов, для частини споживачів це означає підвищення доступності благ, тоді як для інших – потенційне погіршення обслуговування чи зростання цін.

Масштабне використання персональних даних загострює проблему захисту приватності індивідів. Персоналізація товарів та послуг підвищує добробут споживачів, проте збір та використання особистих даних без належного інформування та згоди індивідів породжує ризики моніторингу їхньої поведінки та маніпуляції нею, веде до втрати контролю над персональною інформацією. Новітні законодавчі ініціативи, на кшталт Загального регламенту про захист даних, запровадили нові стандарти регулювання цифрової приватності, що стало важливим кроком вперед на шляху досягнення балансу між збереженням конфіденційності споживачів та забезпеченням умов для ефективного розвитку цифрової економіки.

1. Stiglitz J. Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American Economic Review*. 2002. 93 (2). P. 460–501.
2. Stiglitz J. E. The Revolution of Information Economics: The Past and the Future: Working Paper No. 23780. (NBER Working Paper Series / National Bureau of Economic Research). Cambridge, Massachusetts, 2017. 28 p. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23780>
3. Einav L., Fortunato C., Levin J. Peer-to-Peer Markets. *Annual Review of Economics*. 2016. 8. P. 615–635. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015334>
4. Goldfarb A., Tucker C. Digital Economics: Working Paper No. 23684. (NBER Working Paper Series / National Bureau of Economic Research). Cambridge, Massachusetts, 2017. 89 p. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23684>
5. Milgrom P. R., Tadelis S. How Artificial Intelligence and Machine Learning Can Impact Market Design: Working Paper No. 24282. (NBER Working Paper Series / National Bureau of Economic Research). Cambridge, Massachusetts, 2018. 25 p. DOI: <https://doi.org/10.3386/w24282>
6. Brynjolfsson E., McElheran K. The Rapid Adoption of Data-Driven Decision-Making. *American Economic Review*. 2016. 106 (5). P. 133–139. DOI: <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20161016>
7. Atanasova A. Impact of Digitalization on the Competitiveness of Entrepreneurial Business. *Entrepreneurship*. 2024. 12(1). P. 86–106. DOI: <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v12i1.9>
8. Lastauskaite A., Krusinskas R. The Impact of Production Digitalization Investments on European Companies' Financial Performance. *Economies*. 2024. 12 (138). P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12060138>
9. Cohen P., Hahn R., Hall J., Levitt S., Metcalfe R. Using Big Data to Estimate Consumer Surplus: The Case of Uber: Working Paper No. 22627. (NBER Working Paper Series / National Bureau of Economic Research). Cambridge, Massachusetts, 2016. 42 p. DOI: <https://doi.org/10.3386/w22627>
10. Blake T., Nosko K., Tadelis S. Returns to Consumer Search: Evidence from eBay: Working Paper No. 22302. (NBER Working Paper Series / National Bureau of Economic Research). Cambridge, Massachusetts, 2016. 25 p. DOI: <https://doi.org/10.3386/w22302>
11. Priester A., Robbert T., Roth S. A Special Price Just for You: Effects of Personalized Dynamic Pricing on Consumer Fairness Perceptions. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2020. 19. P. 99–112. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00224-3>
12. Wu Z., Yang Y., Zhao J., Wu Y. The Impact of Algorithmic Price Discrimination on Consumers' Perceived Betrayal. *Frontiers in Psychology*. 2022.13. 825420. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825420>

13. Xu R., Zhang X., Cui P., Li B., Shen Z., Xu, J. Regulatory Instruments for Fair Personalized Pricing: *arXiv preprint arXiv:2202.04245*. 2022. 24 p.
14. Jo N., Creel K., Wilson A., Raghavan M. Homogeneous Algorithms Can Reduce Competition in Personalized Pricing: *arXiv preprint arXiv:2503.15634*. 2025. 22 p.
15. Acquisti A., Taylor C., Wagman L. The Economics of Privacy. *Journal of Economic Literature*. 2016. 54 (2). P. 442–492.
16. Athey S., Catalini C., Tucker C. The Digital Privacy Paradox: Small Money, Small Costs, Small Talk: Working Paper No. 23488. (NBER Working Paper Series / National Bureau of Economic Research). Cambridge, Massachusetts, 2017. 34 p. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23488>
17. Jin C. Z. Artificial Intelligence and Consumer Privacy: Working Paper No. 24253. (NBER Working Paper Series / National Bureau of Economic Research). Cambridge, Massachusetts, 2018. 23 p. DOI: <https://doi.org/10.3386/w24253>
18. Choi J. P., Jeon D.-S., Kim B.-C. Privacy and Personal Data Collection with Information Externalities. *Journal of Public Economics*. 2019. 173. P. 113–124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2019.02.001>
19. Goldberg S. G., Garrett A., Johnson G. A., Scott K., Shriver S. K. Regulating Privacy Online: An Economic Evaluation of the GDPR. *American Economic Journal: Economic Policy*. 2024. 16(1). P. 325–58. DOI: <https://doi.org/pol.20210309>
20. Руденко М.В. Вплив цифрових технологій на аграрне виробництво: методичний аспект. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. 6(30). С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-28>
21. Siemens. *Earnings Release and Financial Results Q4 FY 2023*. 2023. November 16. URL: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/earnings-release-and-financial-results-q4-fy-2023> (дата звернення: 02.08.2025).
22. Dube J.-P., Misra S. Personalized Pricing and Consumer Welfare: Working Paper No. 23775. (NBER Working Paper Series / National Bureau of Economic Research). Cambridge, Massachusetts, 2017. 60 p. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23775>
23. Feng C. China's Lunar New Year travelers try to outsmart algorithms for cheaper fares. *South China Morning Post, Hong Kong*. 2025, January 30. URL: <https://www.scmp.com/tech/tech-trends/article/3296092/chinas-lunar-new-year-travellers-try-outsmart-algorithms-cheaper-fares> (дата звернення: 12.08.2025).
24. Rising Corporate Market Power: Emerging Policy Issues: IMF Staff Discussion Note No 2021/001. *International Monetary Fund*. 2021. 34 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781513512082.006>

#### References

1. Stiglitz, J. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American Economic Review*, 93(2), 460–501.
2. Stiglitz, J. E. (2017). *The Revolution of Information Economics: The Past and the Future* (Working Paper No. 23780). National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23780>
3. Einav, L., Fortunato, C., Levin, J. (2024). Peer-to-Peer Markets. *Annual Review of Economics*, 8, 615–635. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015334>
4. Goldfarb, A., Tucker, C. (2017). *Digital Economics* (Working Paper No. 23684). National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23684>
5. Milgrom, P. R., Tadelis, S. (2018). *How Artificial Intelligence and Machine Learning Can Impact Market Design* (Working Paper No. 24282). National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w24282>
6. Brynjolfsson, E., McElheran, K. (2016). The Rapid Adoption of Data-Driven Decision-Making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139. DOI: <http://dx.doi.org/10.1257/aer.p20161016>
7. Atanasova, A. (2024). Impact of Digitalization on the Competitiveness of Entrepreneurial Business. *Entrepreneurship*, 12(1), 86–106. DOI: <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v12i1.9>

8. Lastauskaite, A., Krusinskas, R. (2024). The Impact of Production Digitalization Investments on European Companies' Financial Performance. *Economies*, 12(138), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12060138>
9. Cohen, P., Hahn, R., Hall, J., Levitt, S., Metcalfe, R. (2016). *Using Big Data to Estimate Consumer Surplus: The Case of Uber* (Working Paper No. 22627). National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w22627>
10. Blake, T., Nosko, K., Tadelis, S. (2016). *Returns to Consumer Search: Evidence from eBay* (Working Paper No. 22302). National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w22302>
11. Priestler, A., Robbert, T., Roth, S. (2020). A Special Price Just for You: Effects of Personalized Dynamic Pricing on Consumer Fairness Perceptions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19, 99–112. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00224-3>
12. Wu, Z., Yang, Y., Zhao, J., Wu, Y. (2022). The Impact of Algorithmic Price Discrimination on Consumers' Perceived Betrayal. *Frontiers in Psychology*, 13, 825420. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825420>
13. Xu, R., Zhang, X., Cui, P., Li, B., Shen, Z., Xu, J. (2022). Regulatory Instruments for Fair Personalized Pricing: *arXiv preprint arXiv:2202.04245*. 2022. 24 p.
14. Jo, N., Creel, K., Wilson, A., Raghavan, M. (2025). Homogeneous Algorithms Can Reduce Competition in Personalized Pricing: *arXiv preprint arXiv:2503.15634*. 22 p.
15. Acquisti, A., Taylor, C., Wagman, L. (2016). The Economics of Privacy. *Journal of Economic Literature*, 54(2), 442–492.
16. Athey, S., Catalini, C., Tucker, C. (2017). *The Digital Privacy Paradox: Small Money, Small Costs, Small Talk* (Working Paper No. 23488). National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23488>
17. Jin, C. Z. (2018). *Artificial Intelligence and Consumer Privacy* (Working Paper No. 24253). National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w24253>
18. Choi, J. P., Jeon, D.-S., Kim, B.-C. (2019). Privacy and Personal Data Collection with Information Externalities. *Journal of Public Economics*, 173, 113–124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2019.02.001>
19. Goldberg, S. G., Garrett, A., Johnson, G. A., Scott, K., Shriver, S. K. (2024). Regulating Privacy Online: An Economic Evaluation of the GDPR. *American Economic Journal: Economic Policy*, 16(1), 325–358. DOI: <https://doi.org/pol.20210309>
20. Rudenko, M. V. (2019). Vplyv tsyfrovyykh tehnolohiy na ahrame vyrobnytstvo: metodychnyy aspekt. [The effect of digital technologies on agricultural production: methodological aspect]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I.Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, 6(30), 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-28>
21. Siemens (2023). *Earnings Release and Financial Results Q4 FY 2023*. November 16. Retrieved from: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/earnings-release-and-financial-results-q4-fy-2023> (accessed 02 August 2025).
22. Dube, J.-P., Misra, S. (2017). *Personalized Pricing and Consumer Welfare* (Working Paper No. 23775). National Bureau of Economic Research. DOI: <https://doi.org/10.3386/w23775>
23. Feng, C. (2025, January 30). China's Lunar New Year travelers try to outsmart algorithms for cheaper fares. *South China Morning Post, Hong Kong*. Retrieved from: <https://www.scmp.com/tech/tech-trends/article/3296092/chinas-lunar-new-year-travellers-try-outsmart-algorithms-cheaper-fares> (accessed 12 August 2025).
24. International Monetary Fund (2021, March). Rising Corporate Market Power: Emerging Policy Issues: IMF Staff Discussion Note No 2021/001. *International Monetary Fund*. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781513512082.006>

**THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AND ITS MAIN CONSEQUENCES****Ostap Vatamaniuk<sup>1</sup>, Nazarii Martsiv<sup>2</sup>***Ivan Franko National University of Lviv*  
*18 Svobody Ave., Lviv, 79008,*<sup>1</sup>*e-mail: ostap.vatamanyuk@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8455-6422>*<sup>2</sup>*e-mail: nazarii.martsiv@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1682-0111>*

**Abstract.** Among the most distinguishable changes in the world economy over the last few decades has been the prevalence of digital technologies, which have strikingly decreased the cost of data collection, processing, and storage. Digitalization today is a key factor and catalyst of technological and economic progress, encompassing all spheres of economic life and causing radical changes in market mechanisms, management processes, consumer behavior, and government regulations.

This paper aims to identify the directions of fundamental changes resulting from digitalization and to clarify its future trends. It is demonstrated that, at the firm level, achieving the maximum positive effect due to digitalization requires meeting certain essential preconditions. Specifically, the company should formulate its own digitalization strategy with a clear definition of key performance indicators, provide step-by-step integration of new technologies and current systems, widely involve data analytics in decision-making, actively invest in staff training, work to establish the company's digital culture, and support innovations.

One more crucial aspect of digitalization concerns the accumulation and widespread use by companies of large amounts of data on consumer preferences and behavior. The rapid growth of interest in these data led to the emergence of suitable markets and the development of new business models centered on the aggregation, processing, and monetization of information. Today, we face a fast transition from targeted advertising based on the analysis of demographic and behavioral data of buyers to personalized pricing, which enables firms to increase their profits by implementing increasingly precise price discrimination. Depending on specific market conditions, for some consumers this means increased accessibility to goods, while for others it results in potential deterioration of service or price increases.

The large-scale use of personal data exacerbates the problem of protecting individual privacy. The personalization of goods and services enhances consumer well-being; however, the collection and use of personal data without proper information and consent from individuals poses risks of monitoring and manipulating their behavior, ultimately leading to a loss of control over personal information. Recent legislative initiatives, such as the General Data Protection Regulation, have introduced new standards for regulating digital privacy, marking a significant step forward in achieving a balance between preserving consumer privacy and ensuring the conditions for the effective development of the digital economy.

**Keywords:** digitalization, digital transformation of firms, digital markets, price discrimination, personalized pricing, consumer behavior, digital privacy.

*Стаття надійшла до редколегії 11.10.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5411>

УДК 336.74:338.244.2  
JEL E52, E58, O11

## СТАБІЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГРОШОВОЇ ОДИНИЦІ У СИСТЕМІ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Михайло Крупка<sup>1</sup>, Галина Захарчин<sup>2</sup>, Богдан Бричка<sup>3</sup>, Галина Бричка<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: [mkrupka@ukr.net](mailto:mkrupka@ukr.net); ORCID: 0000-0002-8775-1397

<sup>2</sup>Національний університет «Львівська Політехніка»  
79016, м. Львів, вул. Митрополита Андрея, 5  
e-mail: [galzakharchyn@gmail.com](mailto:galzakharchyn@gmail.com); ORCID: 0000-0002-4081-7926

<sup>3,4</sup>Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
79010, м. Львів, вул. Пекарська, 50  
<sup>3</sup>e-mail: [BrychkaBh@gmail.com](mailto:BrychkaBh@gmail.com); ORCID: 0000-0003-2547-7828  
<sup>4</sup>e-mail: [vyslobodskah@gmail.com](mailto:vyslobodskah@gmail.com); ORCID: 0000-0002-0518-4553

**Анотація.** Дослідження присвячене розкриттю сутнісних характеристик стабільності національної валюти як одного з визначальних чинників економічного розвитку та успішного повоєнного відновлення України. Акцентовано, що міцна та передбачувана грошова одиниця виступає не лише результатом макроекономічної стабільності, а й активним рушієм реального економічного поступу. З позиції системно-методологічного підходу стабільність грошової системи розкривається через її здатність безперерійно виконувати всі притаманні грошам функції навіть за умов глибоких криз, зовнішніх шоків чи інших несприятливих факторів, не втрачаючи при цьому своєї центральної ролі у грошовому обігу. Зокрема підкреслено, що стабільність валюти має відносний і динамічний характер, оскільки абсолютна незмінність у реальному світі неможлива за своєю природою. Сформульовано авторське визначення стабільності грошової одиниці як динамічного, відносно стійкого стану її купівельної спроможності як усередині країни, так і на зовнішніх ринках, який дає змогу зберігати вартість валюти практично незмінною, підтримувати високий рівень суспільної довіри й забезпечувати повноцінне виконання всіх покладених на гроші функцій навіть за умов змін макроекономічного середовища та еволюції самої грошової системи.

**Ключові слова:** стабільність грошової одиниці, цінова стабільність, грошовий обіг, інфляція, НБУ, інвестиції, соціально-економічний розвиток, інноваційні стратегії.



**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економічний розвиток кожної держави залежить від інвестицій, які ґрунтуються на широкому впровадженні інноваційної стратегії. Водночас, інноваційно орієнтоване інвестування неможливе без належної стабільності національної грошової одиниці, яка виступає не лише засобом обміну, а й фундаментальним фактором макроекономічної сталості та довгострокового зростання. Узагальнюючи сучасні тенденції розвитку ринкової економіки, стабільна валюта забезпечує збереження купівельної спроможності громадян і бізнесу, що стимулює заощадження та внутрішні інвестиції. Стабільність грошової одиниці також підвищує передбачуваність економічного середовища, що надзвичайно важливо для прийняття економічних рішень. Сьогодні в умовах глобалізації та відкритої економіки, міцна валюта полегшує залучення прямих іноземних інвестицій, через нижчі ризики валютних коливань. Окрім цього, стабільна грошова одиниця є запорукою соціальної стабільності: вона запобігає зубожінню середнього класу й пенсіонерів через гіперінфляцію, зменшує соціальну напругу та створює сприятливі умови для сталого економічного зростання, підвищення рівня життя й технологічного прогресу держави загалом. Відтак міцна та передбачувана національна валюта є не просто наслідком, а одним із ключових драйверів справжнього економічного розвитку.

Стабільна національна валюта відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого сукупного попиту та стабільних темпів економічного зростання, що сприяє підвищенню добробуту громадян. Одне з основних завдань центрального банку кожної держави полягає у підтриманні стабільності грошової одиниці, адже її значні коливання призводять до зростання цін і посилення ризиків при ухваленні економічних рішень.

Гарантування стабільності грошової одиниці є важливим завданням економічної політики країни, оскільки її забезпечення формує основу для надійного попиту, економічного розвитку та покращення рівня життя населення. У будь-якій економіці питання стабільності національної валюти залишається центральним у макроекономічній політиці, адже нестабільність валюти спричиняє негативні наслідки, такі як інфляція та, що найважливіше, невизначеність для економічних агентів під час прийняття рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення курсової та в цілому грошової стабільності неодноразово ставало об'єктом наукового аналізу як українських, так і закордонних дослідників. Серед авторів, які приділили цій темі особливу увагу, вітчизняні вчені Т. П. Бабійчук [1], Я. В. Белінська [2], А. А. Гриценко, О. О. Гудзовата, С. В. Міщенко, А. М. Мороз, М. І. Савлук, К. Ф. Черкашина, а також іноземних економістів Л. Біні-Смагхі, Л. фон Мізес, М. Ротбард, Й. Г. Хюльсман та багатьох інших.

**Постановка завдання.** Ця стаття має на меті з'ясувати сутність поняття стабільності грошової одиниці та її роль в стимулюванні соціально-економічного розвитку, яка досягається завдяки впровадженню інноваційних стратегій діяльності, формування й реалізації збалансованої макроекономічної політики. Оскільки, сьогодні цій темі приділено недостатньо уваги в науковій і методичній літературі, зокрема, в умовах сучасників викликів та загроз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Віддаючи належне напрацюванням вчених, зазначимо, що в основі теоретичного дослідження важливо кожне поняття аналізувати в межах конкретної проблеми, поза якою воно втрачає сенс. В умовах глобалізації для центральних банків більшості країн світу ключовою є проблема визначення оптимального рівня стабільності національної валюти, що зумовлено кількома факторами. По-перше, забезпечення стабільності обмінного курсу через валютні інтервенції впливає на грошову масу, що може дестабілізувати рівень цін, створюючи потребу в

усуненні конфлікту між стабільністю валютного курсу та внутрішньою ціновою стабільністю. По-друге, через динамічну природу грошової одиниці виникає необхідність визначення її оптимального рівня, що пов'язано з проблемою вибору, оскільки зміни в обсязі грошей і цінових параметрах грошового ринку впливають на реальні економічні змінні в коротко- та середньостроковій перспективі. У економічній науці ці питання почали активно досліджувати під час Великої депресії. Зокрема, Дж. М. Кейнс показав, що вплив зміни грошової маси на інфляцію та обсяг виробництва залежить від фази економічного циклу та рівня використання виробничих потужностей [5].

Більшість понять мають складну природу, поєднуючи різні компоненти та допускаючи їх розгляд із різних перспектив. Наприклад, поняття стабільності грошової одиниці є комплексним, оскільки пов'язане з грошово-кредитними відносинами, які охоплюють усі сектори економіки та фінансову систему країни, а також виходить за її межі. Зміни у фінансовому стані будь-якого сектора економіки чи елемента фінансової системи впливають на стабільність грошової одиниці та загальну економічну стабільність в державі.

На сучасному етапі розвитку економіки стабільність у широкому сенсі відображає здатність системи функціонувати без змін у своїй структурі, незважаючи на значні коливання чинників впливу на неї. З точки зору загальнометодологічного аналізу системних характеристик, стабільність грошової системи проявляється в її здатності виконувати всі функції навіть в умовах економічних криз чи несприятливих обставин, зберігаючи при цьому свою роль в економіці. Якщо цього не відбувається, може виникнути потреба в грошовій реформі. Таким чином, стабільна система має демонструвати здатність адаптуватися та вдосконалюватися для виконання своїх функцій за умов змін її внутрішніх і зовнішніх факторів.

Український вчений А. Гриценко визначає стабільність грошової одиниці як відносну постійність її вартості в обігу, що проявляється через купівельну спроможність грошей [4].

За Чаркашиною К.Ф., стабільність національної валюти є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку країни, адже стабільна грошова одиниця формує основу для економічного зростання та сприяє покращенню рівня життя громадян [15].

Подібної думки дотримується Гудзовата О.О., підкреслюючи, що стабільність грошової одиниці є ключовою кінцевою метою грошово-кредитної політики, характеризує її як відносну сталість вартості. При цьому, авторка наголошує на динамічному аспекті стабільності грошової одиниці, що включає внутрішню складову (рівень інфляції) та зовнішню (обмінний курс валюти). Водночас також акцентує на важливості такого поділу для країн із відкритою економікою та високим рівнем доларизації, де присутній значний іноземний капітал [6, с. 65]. Аналогічні ідеї можна знайти в інших наукових джерелах [13, с. 647; 14; 17].

Як зазначає Бабійчук Т.П., стабільність грошової одиниці охоплює як внутрішню, так і зовнішню складові, що проявляються через динаміку інфляційних процесів та обмінного курсу [1; 9]. У колективній монографії [3, с.185] зазначається, що після внесення змін до Закону України «Про Національний банк України» НБУ змістив акцент з підтримки зовнішньої стабільності гривні, яка пов'язана з регулюванням обмінного курсу, на забезпечення її внутрішньої стабільності, що передбачає підтримання низького та стабільного рівня інфляції. Отже, автори дослідження також поділяють стабільність грошової одиниці на внутрішню та зовнішню. Окрім того, інші дослідники наголошують, що стабільність грошової одиниці охоплює також стабільність цін на кредитні ресурси [16].

У науковій літературі нерідко поняття «стабільність грошової одиниці» замінюють іншими термінами, такими як «цінова стабільність» чи «курсова стабільність». За спостереженнями Носова О., забезпечення стабільності грошової одиниці вимагає чіткого розмежування понять, які, попри їхню різну сутність, в українських економічних реаліях часто вживаються як взаємозамінні [11]. Традиційно в Україні стабільність гривні асоціюється з її валютно-курсовою стабільністю. Водночас у розвинених ринкових економіках стабільність грошової одиниці зазвичай розуміють як цінову стабільність. Хоча цінова та курсова стабільність часто мають тісний кореляційний зв'язок, між ними існують відмінності, зумовлені ступенем розвитку національної економіки та рівнем інтеграції у глобальні економічні процеси.

За викладом Я. Белінської, Національний банк України тривалий період застосовував стратегію розширеного таргетування, спрямовану на забезпечення стабільності національної валюти шляхом підтримання контрольованих темпів інфляції та стабільного обмінного курсу. Однак досягнення цінової та курсової стабільності часто суперечило одне одному через відому в монетарній політиці «тріаду цілей»: у відкритій економіці з вільним рухом капіталу одночасне збереження стабільності цін і обмінного курсу є неможливим [2].

Розбіжності подібного характеру спостерігаються також у законодавчих і нормативно-правових актах. Згідно з Конституцією України, ключовим завданням Національного банку України є гарантування стабільності національної валюти [10]. Стаття 6 Закону України «Про Національний банк України» підкреслює, що НБУ має зосереджуватися на досягненні та підтримці цінової стабільності в країні, виконуючи свою роль у забезпеченні стабільності гривні [8].

Проте тлумачення головної мети центрального банку як забезпечення стабільності національної валюти часто виглядає надто спрощеним. Під стабільністю грошової одиниці, зазвичай, розуміють підтримання на незмінному рівні таких показників, як купівельна спроможність грошей, валютний курс і процентна ставка.

На нашу думку, такий підхід не відповідає теоретичним принципам сучасної ринкової економіки, де ціни, включно з вартістю грошей, формуються під впливом попиту і пропозиції. Відтак більшість дослідників говорять не про абсолютну незмінність вартості грошей, а про їхню відносну стабільність, визнаючи не лише можливість, а й необхідність певних коливань як елемента формування ринкової ситуації. Наприклад, відомі науковці Мороз А.М., Пуховкіна М.Ф. та Савлук М.І. тлумачать стабільність (стійкість) грошової системи як відносно постійну вартість грошової одиниці. Вони підтримують думку, що грошова система має бути еластичною, тобто здатною розширюватися чи звужуватися залежно від потреб грошового обігу [7, с. 40-44].

Такі зарубіжні дослідники, як М. Ротбард і Г. Хюльсман розділяють подібний підхід, стверджуючи, що на вільному ринку ціни на гроші неминуче зазнають постійних коливань, а спроби штучно їх стабілізувати лише спотворюють ринкові механізми [19, с. 233-238]. Л. фон Мізес, зі свого боку, вбачає ключову проблему стабільності грошей у концепції їхньої купівельної спроможності. Він вважає, що методи оцінки змін купівельної спроможності грошової одиниці спираються на ілюзорне уявлення про «вічний і незмінний еталон», за допомогою якого можна виміряти задоволення, отримане від використання грошей. Л. фон Мізес також критикує ідею І. Фішера про використання «споживчого кошика» для аналізу динаміки споживчих цін, називаючи такий підхід обмеженим. На його думку, зміни цін стосуються не лише окремих товарів чи послуг, а відображають природу всієї системи грошових відносин, включаючи як співвідношення з іноземними валютами, так і ціну грошей як капіталу. За Мізесом,

цінові зміни можна пов'язувати з купівельною спроможністю лише за умови, що люди завжди однаково оцінюють одні й ті ж блага. Проте, оскільки людська діяльність постійно породжує зміни, стабільність є недосяжною, а ринок перебуває у стані безперервної динаміки [20, с. 218-222].

Узагальнюючи думки науковців щодо поняття «стабільність грошової одиниці», можна зробити висновок, що ця стабільність є відносною та динамічною характеристикою, оскільки абсолютна стабільність у цьому контексті неможлива. На рис. 1 проілюстровано графічне відображення концепції «стабільність грошової одиниці». Зона стабільності, позначена як «А», та зона нестабільності, позначена як «В», відокремлені одна від одної перехідною смугою «Б», яка відображає проміжний стан між стабільним і нестабільним станом грошової одиниці.

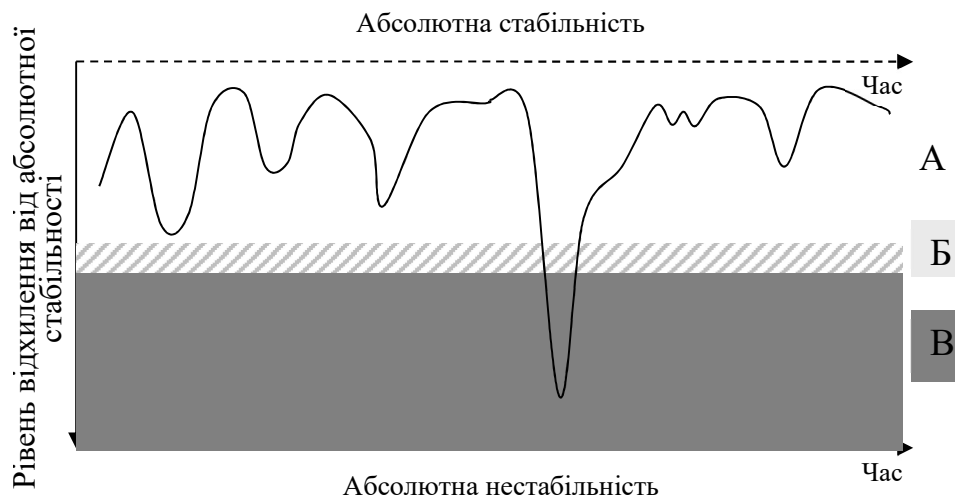


Рис 1. Графічне відображення концепції «стабільність грошової одиниці»

Джерело: складено авторами

Стабільність на рівні граничної межі іноді сприймається як стан, наближений до розуміння сутності цього поняття, але, на нашу думку, це не відповідає розумінню справжньої стабільності грошової одиниці. Відтак, чим нижчий рівень стабільності валюти, тим сильніше графік її показників відхиляється вниз від позначки абсолютної стабільності. Втрата так званого «запасу міцності» призводить грошову одиницю до стану «крихкості», коли вона стає вразливою до будь-яких внутрішніх або зовнішніх впливів. Отже, стабільність грошової одиниці не зводиться до одного фіксованого стану економіки чи грошово-кредитної системи, що визначає її стабільність (так звана точка стабільності), а охоплює сукупність станів, через які валюта проходить у процесі свого розвитку. З огляду на часову безперервність цього поняття, стабільність грошової одиниці можна розглядати як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Необхідно зазначити, що у викладеному методологічному підході стабільність не виступає абсолютною протилежністю нестабільності грошової одиниці, адже окремі компоненти грошової системи можуть зберігати елементи нестабільності. Навіть коли грошова одиниця перебуває у стані стабільності, певні складові грошової системи можуть нести приховані ризики нестабільності через властиві їм коливання та невизначеність.

Отже, стабільність грошової одиниці доречно оцінювати через призму збереження її вартості та купівельної здатності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Інакше висловлюючись, стабільність національної валюти охоплює підтримання цінової рівноваги в межах країни та стабільність обмінного курсу, що забезпечує збереження купівельної сили валюти на зовнішніх ринках.

Оскільки гроші дають змогу придбавати товари, послуги, іноземну валюту чи отримувати позики, можна визначити ключові аспекти стабільності грошової одиниці, які будуть розглянуті далі, зокрема:

- цінова стабільність;
- стабільність цін на позикові ресурси;
- стабільність курсу національної валюти щодо іноземних валют.

Цінова стабільність являє собою такий низький і передбачуваний рівень інфляції (вимірюваний зазвичай індексом споживчих цін), за якого економічні суб'єкти практично не змушені враховувати зміну цін під час ухвалення рішень щодо заощаджень, інвестицій чи споживання. Іншими словами, рівень інфляції є незначним, що не створює економічні стимули й не створює невизначеності [18].

У середньостроковому горизонті (3–5 років) центральні банки прагнуть утримувати інфляцію на стабільно низькому рівні, щоб зберегти купівельну спроможність грошей національної валюти. При цьому цінова стабільність зовсім не означає фіксованих чи абсолютно незмінних цін — допускається їхнє повільне, контрольоване зростання, яке узгоджується з потенційними темпами економічного розвитку, динамікою ВВП та обмінного курсу.

Однією з ключових макроекономічних цілей вважається саме підтримання такої стабільності цін. Сутність цього явища значною мірою полягає в максимально можливій наближеності номінальних і реальних цінових показників. Номінальні значення вже містять у собі поточний інфляційний компонент, тоді як реальні — «очищені» від ефекту зростання цін і тому точніше відображають дійсну вартість товарів, послуг і грошей [11].

Основним фундаментом для стійкості національної валюти виступає саме стабільність цін, тому ключову роль відіграють індикатори, які дають змогу її оцінити. Кожна держава ставить за мету досягнення саме цієї стабільності, оскільки рівень цін слугує своєрідним барометром, що сигналізує про загальний стан економіки країни. Якщо інфляція набуває високих темпів, це зазвичай свідчить про можливе «перегрівання» господарської системи, тоді як дефляційні процеси часто вказують на дефіцит загального попиту та сукупних витрат. Поведінка як домогосподарств, так і компаній значною мірою визначається саме рухом цін: їхнє стрімке підвищення здатне спровокувати серйозні економічні порушення, а в окремих випадках — навіть повний хаос. У таких умовах і підприємства, і споживачі втрачають чіткі орієнтири для прийняття раціональних рішень, що неминуче призводить до падіння загальної ефективності економічного механізму [12, с. 66].

Водночас доречно підкреслити, що стабільність цін і стійкість грошової одиниці, хоча й взаємно необхідні одна для одної, все ж не є достатніми умовами для автоматичного їх забезпечення. На практиці підтримання кожного з цих явищ вимагає окремого набору інструментів та заходів економічної політики. Для вимірювання рівня цінової стабільності найчастіше використовують індекс споживчих цін. Натомість оцінка стабільності самої грошової одиниці потребує зовсім інших підходів, при цьому досі відсутній єдиний, універсально визнаний методологічний стандарт для її кількісного вимірювання та оцінки.

Стабільність цін позикових ресурсів передбачає, що процентні ставки за позиками залишаються на постійному прогнозованому рівні та змінюються в тісному зв'язку з

коливаннями темпів інфляції, обмінного курсу та рівня облікової ставки, яку встановлює центральний банк. У стратегічному плані стабільність обмінного курсу означає таке поведіння курсу національної валюти, за якого він або не коливається різко, або змінюється передбачувано, з урахуванням внутрішньої інфляції, що в підсумку підтримує рівновагу платіжного балансу [17].

В умовах сучасних викликів міцність національної валюти нерозривно пов'язана з її здатністю до вільної конвертації, оскільки обмінний курс — це не просто число-індикатор, а потужний важіль впливу на всю економіку країни. Розвиток соціально-економічних систем сучасних держав значною мірою визначається саме тією валютною політикою, яка інтегрує національне господарство у глобальний світогосподарський простір. Отже, під валютною стабільністю розуміють таку траєкторію руху курсу вітчизняної грошової одиниці, яка гарантує стійку рівновагу платіжного балансу.

На наш погляд, за умови високої стабільності грошової одиниці вона здатна повною мірою і з найвищою ефективністю реалізовувати всі функції, які на неї покладено. Проте реальна економіка будь-якої країни завжди віддалена від цього ідеального зразка, причому крайньою нижньою точкою такого відхилення виступає повна абсолютна нестабільність. При цьому, поняття стабільності грошової одиниці зовсім не передбачає відсутності інфляції — у сучасному світі це фактично нереально. Натомість стабільність означає, що зростання цін відбувається низькими, відносно постійними та легко прогнозованими темпами.

Узагальнюючи ключові риси, які випливають із розглянутих визначень стабільності грошової одиниці, можна виокремити такі сутнісні ознаки цього явища:

- Стабільність грошової одиниці виявляється насамперед через здатність грошей надійно й повною мірою виконувати всі класичні функції — бути мірою вартості, засобом нагромадження та ефективним інструментом обміну — завдяки збереженню високої купівельної спроможності.

- Цей стан ніколи не є абсолютним чи статичним: навіть у найміцніших валютах завжди зберігається хоча б теоретична можливість дестабілізації. Тому стабільність необхідно розглядати не як одну фіксовану точку рівноваги, а як певний діапазон прийнятних коливань, у межах якого грошова одиниця має достатній «запас міцності».

- Вона формується системно й синергетично: лише одночасне забезпечення цінової, кредитної та валютної стійкості породжує внутрішню (на національному ринку) та зовнішню (на міжнародних ринках) стабільність валюти.

- Ключовим фундаментом виступає довіра суспільства та інвесторів: за її відсутності жодні технічні заходи не здатні гарантувати стійкість грошей.

- Важливою особливістю є динамічність процесу. Якщо на момент  $t_1$  ризики ідентифіковано та адекватно оцінено, а потенційні майбутні загрози проаналізовані й заздалегідь нейтралізовані, то стабільність може успішно зберігатися в наступних періодах  $t_2$ ,  $t_3$  тощо — за умови, що не виникнуть непередбачувані або надто потужні макроекономічні чи фінансові потрясіння.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Враховуючи зазначене вище вважаємо, що на основі проведеного теоретичного дослідження можна сформулювати таке визначення: стабільність грошової одиниці являє собою динамічний, відносно стійкий стан її купівельної спроможності як усередині країни, так і на зовнішніх ринках, який дає змогу зберігати вартість валюти практично незмінною, підтримувати високий рівень суспільної довіри й забезпечувати повноцінне виконання всіх покладених на гроші функцій навіть за умов змін макроекономічного середовища та еволюції самої грошової системи.

У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та цифрової трансформації економіки проблема подолання кризових явищ неможлива без стабільної грошової одиниці, особливо в часі воєнного стану та повоєнного відновлення України. Безумовно, стабільна грошова одиниця забезпечує відносно стійку купівельну спроможність, що є основою високого ступеня довіри й запорукою розширення інвестицій заснованих на інноваційних стратегіях розвитку національної економіки, стає об'єктом наших наступних наукових пошуків.

1. Бабійчук Т.П. Проблеми стабільності національної грошової одиниці України в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.16. С. 182–187.
2. Белінська Я., Биховченко В. Інфляційні тенденції та стабільність національної грошової одиниці України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2013. Вип. 8. С. 12–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2013\\_8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_8_5) (дата звернення: 02.11.2025).
3. Валютно-курсова політика України: монографія / М.І. Крупка, М.І. Кульчицький, Н.В. Жмурко, Д.В. Ванькович. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 366 с.
4. Гриценко А. Стабільність грошової одиниці та економічний розвиток. *День*. 2001. № 135. URL: <https://day.kyiv.ua/article/podrobytsi/stabilnist-hroshovoyi-odynytsi-ta-ekonomichnyu-rozvytok> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Гриценко А., Кричевська Т. Цілі та стратегія грошово-кредитної політики. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28462/08-Nrytsenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 03.11.2025).
6. Гудзовата О.О. Механізм реалізації грошово-кредитної політики в системі зміцнення фінансової безпеки України : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.01 «Економічна безпека держави». Київ, 2019. 421 с.
7. Гроші та кредит : підручник. 6-те вид., перероб. і доп. / за заг. ред. М.І. Савлука. Київ : КНЕУ, 2011. 589 с.
8. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (дата звернення: 04.11.2025).
9. Клименко О.І. Об'єктивна необхідність удосконалення монетарної політики України в сучасних умовах. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Klimenko.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
10. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 15.11.2025).
11. Носов О. Державне регулювання стабільності та ефективності грошових систем. Демократичне врядування. 2014. Вип. 13. URL: [http://vivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik13/fail/Nosov.pdf](http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Nosov.pdf) (дата звернення: 01.11.2025).
12. Панчишин С. Макроекономіка : навч. посібник. 3-тє вид., стереотип. Київ : Либідь, 2005. 616 с.
13. Структурні зміни та економічний розвиток України : монографія / В.М. Геєць, Л.В. Шинкарук, Т.І. Артьомова та ін. ; за ред. д-ра екон. наук Л.В. Шинкарук ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. Київ, 2011. 696 с.
14. Тимошук Л.І. Монетарні важелі розвитку економіки України. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3(20). С. 56–59.
15. Черкашина К.Ф., Бур І.С. Тенденції валютного ринку України. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 5. С. 186–189. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/CHerkashina-K.-F.-1.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).
16. Шаринська О.Є. Цінова стабільність: сутність і чинники впливу. *Вісник НБУ*. 2005. № 5. С. 34–39.

17. Шаринська О.С. Цінова стабільність: сутність та місце у системі цілей грошово-кредитної політики. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. пр. Суми, 2005. Т. 13. С. 25–33.
18. Що таке цінова стабільність і чому вона важлива для економіки України? URL: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=85376](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=85376) (дата звернення: 17,11.2025).
19. Rothbard M.N. *Man, Economy and State with Power and Market* : scholar's edition. Auburn : Ludwig von Mises Institute, 2004. 1441 p.
20. Mises L. von. *Human Action* : a treatise on economics : in 4 vol. 4th rev. ed. San Francisco : Fox & Wilkes, 1996. 1645 p.

#### References

1. Babychuk T. P. (2013). Problemy stabil'nosti natsional'noyi hroshovoyi odyntsi Ukrainy v suchasnykh umovakh [Problems of the stability of the national currency of Ukraine in modern conditions]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 23(16), pp. 182–187 [in Ukrainian].
2. Belinska Ya., Bykhovchenko V. (2013). Infl'yatsiyini tendentsiyi ta stabil'nist' natsional'noyi hroshovoyi odyntsi Ukrainy [Inflation trends and the stability of the national currency of Ukraine]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 8, pp. 12–15. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2013\\_8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_8_5) (accessed 2 November 2025) [in Ukrainian].
3. Krupka M.I., Kul'chyts'kyi M.I., Zhmurko N.V., Vankovych D.V. (2012). *Valyutno-kursova polityka Ukrainy: monohrafiya* [Currency exchange policy of Ukraine: monograph]. L'viv: LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
4. Hrytsenko A. (2001). *Stabil'nist' hroshovoyi odyntsi ta ekonomichnyy rozvytok* [Stability of the monetary unit and economic development]. Day, 135. Retrieved from: <https://day.kyiv.ua/article/podrobytsi/stabilnist-hroshovoyi-odyntsi-ta-ekonomichnyy-rozvytok> (accessed 1 November 2025) [in Ukrainian].
5. Hrytsenko A., Krychevs'ka T. (n.d.) Tsili ta stratehiya hroshovo-kredytnoji polityky [Goals and strategy of monetary policy]. Retrieved from: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28462/08-Hrytsenko.pdf?sequence=1> (accessed 3 November 2025) [in Ukrainian].
6. Hudzovata O.O. (2019). *Mekhanizm realizatsiyi hroshovo-kredytnoji polityky v systemi zmitsnennya finansovoyi bezpeky Ukrainy: dys. ... d-ra ekon. nauk: 21.04.01 «Ekonomichna bezpeka derzhavy»* [Mechanism for implementing monetary policy in strengthening financial security of Ukraine: dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences]. Kyiv [in Ukrainian].
7. Savluk M.I. (2011). *Hroshi ta kredyt: pidruchnyk* [Money and credit: textbook]. 6-te vyd., pererob. i dop. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. *Pro Natsional'nyy bank Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 20.05.1999 № 679-XIV (zi zminamy ta dopovnenyamy)* [On the National Bank of Ukraine: Law of Ukraine dated May 20, 1999 No. 679-XIV (with amendments and additions)]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14> (accessed 4 November 2025) [in Ukrainian].
9. Klymenko O.I. (n.d.) *Ob'yektyvna neobkhidnist' udoskonalennya monetarnoyi polityky Ukrainy v suchasnykh umovakh* [Objective necessity for improving monetary policy of Ukraine in modern conditions]. Retrieved from: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Klimenko.pdf> (accessed 15 November 2025) [in Ukrainian].
10. *Konstytytsiya Ukrainy*. (1996. *Vidiomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy*, 30, st. 141 [Constitution of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 30, art. 141]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (accessed 15 November 2025) [in Ukrainian].
11. Nosov O. (2014). *Derzhavne rehuluvannya stabil'nosti ta efektyvnosti hroshovykh system* [State regulation of the stability and efficiency of monetary systems]. *Democratic Governance*, 13. Retrieved from: [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik13/fail/Nosov.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik13/fail/Nosov.pdf) (accessed 1 November 2025) [in Ukrainian].

12. Panchyshyn S. (2005). Makroekonomika: navch. posibnyk [Macroeconomics: textbook]. 3-te vyd., stereotip. Kyiv: Lybid' [in Ukrainian].
13. Heye ts V.M., Shynkaruk L.V., Artyomova T.I. ta in. (2011). Strukturni zminy ta ekonomichnyy rozvytok Ukrainy: monohrafiya [Structural changes and economic development of Ukraine: monograph]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekon. ta prohnozuv. [in Ukrainian].
14. Tymoshchuk L.I. (2013). Monetarni vazheli rozvytku ekonomiky Ukrainy [Monetary levers for the development of the economy of Ukraine]. Sustainable Development of the Economy, 3(20), pp. 56–59 [in Ukrainian].
15. Cherkashyna K.F., Bur I.S. (2017). Tendentsiyi valyutnoho rynku Ukrainy [Trends in the currency market of Ukraine]. Market Infrastructure, 5, pp. 186–189. Retrieved from: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/CHerkashina-K.-F.-1.pdf> (accessed 7 November 2025) [in Ukrainian].
16. Sharynska O.Ye. (2005). Tsinova stabil'nist': sutnist' i chynnyky vplyvu [Price stability: essence and influencing factors]. Bulletin of the National bank of Ukraine, 5, pp. 34–39 [in Ukrainian].
17. Sharyns'ka O. Ye. (2005). Tsinova stabil'nist': sutnist' ta mistse u systemi tsil' hroshovo-kredytnoji polityky [Price stability: essence and place in the system of monetary policy goals]. Problems and Prospects of Banking System Development in Ukraine: collection of scientific papers, 13, pp. 25–33 [in Ukrainian].
18. Shcho take tsinova stabil'nist' i chomu vona vazhlyva dlya ekonomiky Ukrainy? [What is price stability and why is it important for the economy of Ukraine?] Retrieved from: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=85376](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=85376) (accessed 17 November 2025) [in Ukrainian].
19. Rothbard M.N. (2004). Man, Economy and State with Power and Market: scholar's edition. Auburn: Ludwig von Mises Institute [in English].
20. Mises L. von. (1996). Human Action: a treatise on economics: in 4 vol. 4th rev. ed. San Francisco: Fox & Wilkes [in English].

#### STABILITY OF THE NATIONAL MONETARY UNIT IN THE SYSTEM OF FACTORS OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

**Mykhailo Krupka<sup>1</sup>, Halyna Zakharchyn<sup>2</sup>, Bohdan Brychka<sup>3</sup>, Halyna Brychka<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Ivan Franko National University of Lviv,  
79008, Lviv, Prospekt Svobody, 18

*e-mail: mkrupka@ukr.net; ORCID: 0000-0002-8775-1397*

<sup>2</sup>Lviv Polytechnic National University,  
79016, Lviv, Mytropolyta Andreia St., 5

*e-mail: galzakharchyn@gmail.com; ORCID: 0000-0002-4081-7926*

<sup>3,4</sup>Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnology of Lviv,  
79010, Lviv, Pekarska St., 50

<sup>3</sup>*e-mail: BrychkaBh@gmail.com; ORCID: 0000-0003-2547-7828; 4e-mail:*

<sup>4</sup>*vyslobodskah@gmail.com; ORCID: 0000-0002-0518-4553*

**Abstract.** This study is devoted to revealing the essential characteristics of the stability of the national currency as one of the determining factors in economic development and the successful post-war recovery of Ukraine. It emphasizes that a strong and predictable monetary unit is not only the result of macroeconomic stability but also an active driver of

real economic progress. From the standpoint of a systemic and methodological approach, the stability of the monetary system is demonstrated through its ability to smoothly perform all the functions inherent in money, even under conditions of deep crises, external shocks, or other adverse factors, without losing its central role in monetary circulation. In particular, it is emphasized that the stability of the currency is relative and dynamic in nature, as absolute immutability in the real world is impossible by its very nature. An adequate assessment of any national monetary unit should be based primarily on the degree of preservation of its internal and external value, as well as on the stability of purchasing power both within the country and in international markets. The existence of three key aspects of the stability of a monetary unit is substantiated: price stability, the stability of prices for landed resources, and a stable exchange rate of the national currency against foreign currencies. The simultaneous provision of these aspects generates internal (in the national market) and external (in international markets) stability of the currency.

The authors formulate a definition of the stability of a monetary unit as a dynamic, relatively stable state of its purchasing power, both within the country and in external markets, which allows the value of the currency to remain practically unchanged, maintaining a high level of public trust and ensuring the full performance of all functions assigned to money, even amid changes in the macroeconomic environment and the evolution of the monetary system itself.

**Keywords:** monetary stability, price stability, monetary circulation, inflation, NBU, socio-economic development, innovative strategies, investments.

*Стаття надійшла до редколегії 21.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## СЕКТОР БДЖІЛЬНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Петро Островерх<sup>1</sup>, Ольга Островерх<sup>2</sup>, Тетяна Моряк<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [petro.ostroverh@lnu.edu.ua](mailto:petro.ostroverh@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-1909-8338

<sup>2</sup>e-mail: [olha.ostroverkh@lnu.edu.ua](mailto:olha.ostroverkh@lnu.edu.ua); ORCID: 0009-0002-0169-3614

<sup>3</sup>e-mail: [tetyana.moryak@lnu.edu.ua](mailto:tetyana.moryak@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0001-9337-982X

**Анотація.** У статті проаналізовано тенденції розвитку вітчизняної галузі бджільництва в умовах зміцнення інтеграційних зв'язків між Україною та Європейським Союзом. Розглянуто структуру секторів бджільництва в Україні та ЄС, взаємозв'язки між ними та напрями їх поглиблення. З'ясовано деякі особливості функціонування ринку меду в Україні до і після 2017 року, коли набула чинності Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Особливу увагу приділено вивченню наслідків скасування митних обмежень на експорт вітчизняного меду в ЄС у 2022-2023 роках та збільшення розмірів безмитних експортних квот у наступному році. Окреслено перспективи подальшої інтеграції між цими двома секторами після 5 червня 2025 року, коли втратили чинність старі автономні торговельні заходи та були запроваджені нові квоти безмитного експорту вітчизняного меду в країни ЄС. Досліджено динаміку показників розвитку української медової індустрії за останні три десятиліття з урахуванням тенденцій розвитку сектору бджільництва Європейського Союзу. Зроблено висновок про вирішальний вплив на цю динаміку збільшення вітчизняного експорту меду в ЄС.

**Ключові слова:** сектор бджільництва, галузь бджільництва, ринок продукції бджільництва, ринок меду, ринок меду ЄС, ринок органічного меду, продовольчий комплекс, ентомофільні сільськогосподарські культури.

**Постановка проблеми.** Ринок меду посідає особливе місце у структурі продовольчого комплексу багатьох країн. Він сприяє задоволенню потреб населення щодо збільшення обсягів споживання природних підсолоджувачів, розширює коло якісних натуральних інгредієнтів, що використовуються у харчовій та фармацевтичній промисловості. Водночас це особливий ринок з точки зору застосування економічного інструментарію його дослідження. У цілому його структура тяжіє до моделі монополістичної конкуренції, оскільки мають місце низькі бар'єри входження у галузь бджільництва, велика чисельність дрібних виробників та споживачів меду, а широкий спектр різних видів цього солодкого продукту дає змогу продавцям до певної міри влодіти монополією владою, особливо це стосується великих посередників на ринку

© Петро Островерх, Ольга Островерх, Тетяна Моряк, 2025.

Ця стаття поширюється на умовах ліцензії  
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



меду та продажу спеціальних видів меду, наприклад меду Манука. Перспективи розвитку вітчизняного сектору бджільництва вирішальним чином залежать від успішного подолання перешкод на шляху збільшення експорту меду на ринок ЄС. Останнє вимагає систематизації проблем, з якими сьогодні стикаються як українські, так і європейські бджолярі та окреслення можливих шляхів їх розв'язання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади дослідження окремих ринків, як відомо, ґрунтуються на застосуванні відповідних моделей ринкових структур, зміст яких подається у підручниках з мікроекономіки [1; 2]. Особливості теорії аграрних ринків, до яких належить ринок меду, досліджувало широке коло авторів. Так, причини, що породжують короткострокову та довгострокову аграрну (фермерську) проблеми були систематизовані К.Макконнеллом та С.Брю [3]. До вивчення цих причин та форм їх прояву в аграрному секторі України зверталися Є.Майовець [4] та інші українські вчені [1].

Місце українського сектору бджільництва у структурі міжнародного ринку меду широко висвітлювалося низкою авторів. Так, вплив глобалізації на розвиток ринку бджільництва в Україні до початку пандемії «COVID-19» було проаналізовано, зокрема Б.Духницьким [5], А.Чміль [6]. Проблеми функціонування вітчизняного ринку меду, пов'язані з повномасштабною російською військовою агресією досліджено Поручинською та ін [7].

В останнє десятиліття значна увага приділяється вивченню проблем становлення і розвитку органічного бджільництва [8; 9; 10], зміцненню зв'язків медової індустрії з іншими секторами національної економіки, як от продовольчий комплекс та фармацевтична промисловість [11].

Доволі складною, до цього часу невирішеною проблемою розвитку вітчизняного бджільництва є облік та вимірювання витрат виробництва меду, з'ясування їхнього впливу на його пропозицію та рентабельність його виробництва. До певної міри подібну проблему вдалося розв'язати в Європейському Союзі, про що можна зробити висновок з таких публікацій [12; 13].

Ще однією складною для вирішення проблемою, яка постійно привертає увагу дослідників сектору бджільництва є ринок послуг запилення ентомофільних сільськогосподарських культур (культури, що запилюються комахами). Цей ринок є доволі розвиненим у США [14] і практично відсутній в Україні [10]. Оцінку потенційних обсягів ринку послуг запилення ентомофільних сільськогосподарських культур у світі та в ЄС наведено у [15], а сучасний стан світової медової індустрії всебічно представлено в [16].

Як бачимо, дослідження ринків продукції бджільництва більшою мірою зосереджені на висвітленні різних теоретичних та прикладних аспектів функціонування національних та міжнародного ринку меду, що не є дивним, оскільки мед є головним (поряд із запиленням рослин) результатом життєдіяльності бджіл. У цьому зв'язку виникає потреба виявлення та систематизації нових тенденцій розвитку секторів бджільництва України та ЄС, а також усунення перешкод, що стримують їхнє інтегрування.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження є оцінка експортного потенціалу медової галузі України в умовах євроінтеграційних процесів та узагальнення сучасних тенденцій розвитку сектору бджільництва ЄС, які потрібно брати до уваги вітчизняним експортерам меду.

**Методи дослідження.** У статті застосовано, зокрема, такі аналітичні інструменти наукового дослідження, як логічний метод – для систематизації розпорошеної у різноманітних публікаціях інформації щодо наявних перешкод збільшення вітчизняного експорту меду в ЄС; історичний метод – для висвітлення особливостей окремих етапів

становлення та розвитку ринку меду в Україні; порівняльний метод – для виявлення спільних рис та відмінностей у структурі секторів бджільництва України та ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок меду України, поряд з іншими ринками продукції бджільництва, покликаний забезпечувати відповідні потреби як населення, так і підприємств продовольчого комплексу та фармацевтичної промисловості, яким він постачає солодку сировину. Оскільки, у силу обставин, що склалися, обсяги виробництва українського меду значно перевищують внутрішній попит на нього, упродовж останніх трьох десятиліть постійно зростало значення зовнішніх ринків його збуту, особливе місце серед яких посідає Європейський Союз.

За останні майже 30 років виробництво меду в Україні у господарствах усіх категорій збільшилося на 34,8% – з 50 858 тонн у 1990 році до 68 558 тонн у 2021 році (таблиця 1). Разом з тим у цей час відбувалися значні зміни у виробничій структурі вітчизняної медової галузі та структурі ентомофільних сільськогосподарських культур.

Упродовж зазначеного періоду у загальному обсязі отримуваного українськими бджолярами меду неухильно зменшувалася частка підприємств. Якщо у 1990 році їхня частка становила 21,3%, то у 2021 році вона зменшилася до 1,2%. Відповідно питома вага меду, що виробляється у господарствах населення зросла в межах цього часового періоду відповідно з 78,9% до 98,8%. За час повномасштабної російської військової агресії частки обох вітчизняних виробників майже не змінилися. Так, у 2024 році частка підприємств становила 0,8%, а домогосподарств – 99,2%. Такі кардинальні кількісні зміни у структурі виробників меду, що відбулися за останні тридцять років, можна пояснити, принаймні, двома причинами: по-перше, розпаюванням у 1990-х роках земель сільськогосподарського призначення та широкомасштабним перетворенням радгоспів і колгоспів у КСП, а, по-друге, наступною концентрацією (через оренду) цих земель великими агрохолдингами, для яких медовий бізнес не є цікавим.

Таблиця 1

**Виробництво меду в Україні у 1990 – 2024 роках (тонни)**

	1990	2000	2010	2020	2021	2022	2023	2024
Виробництво меду у господарствах усіх категорій	50858	52439	70873	68028	68558	63079	57919	53490
Виробництво меду у підприємствах	10837	3564	1620	655	805	576	484	425
Виробництво меду у господарствах населення	40021	48875	69253	67373	67873	62503	57435	53065

Джерело: складено авторами на основі [17], 18]

Інше важливе зрушення у структурі вітчизняної медової галузі в межах періоду, що аналізується, стосується значного зменшення чисельності бджолосімей. Якщо у 1990 році їх налічувалося 3515,1 тис., то у 2021 році їхня кількість зменшилася до 2686 тис. (таблиця 2). У відсотках це зменшення чисельності бджолосімей становило 23,6%. В останні три роки ця негативна тенденція значно посилилася, що пов'язано з повномасштабною російською військовою агресією. За цей час (з 2021 по 2024 рік) чисельність бджолосімей зменшилася ще на 520,2 тис., або ж на 14,4%.

Таке значне зменшення їхньої чисельності пояснюється тим, що ці дані не охоплюють пасіки, які перебувають на тимчасово окупованих та прифронтових територіях [20]. До того ж у 2024 році за деякими оцінками в Україні під час зимівлі смертність бджіл становила 20-25%, що значно вище за довоєнні середні показники [21].

Таблиця 2

**Чисельність бджолосімей в Україні у 1990 – 2024 роках (тис.)**

	1990	2000	2010	2020	2021	2022	2023	2024
Наявність бджолосімей у господарствах усіх категорій	3515,1	2849,3	2921,5	2594,4	2686,0	2402,9	2314,0	2165,8
Наявність бджолосімей у підприємствах	987,8	334,0	95,4	39,3	37,6	32,5	28,0	25,8
Наявність бджолосімей у господарствах населення	2527,3	2515,3	2826,1	2555,1	2648,4	2370,4	2286,0	2140,0

Джерело: складено авторами на основі [17], [19]

Варто, проте, наголосити у цьому зв'язку, на таких важливих двох обставинах:

- чисельність бджолосімей може швидко відновлюватися у межах навіть одного маркетингового року за умови зростання ціни меду, наявності в Україні весною достатньої кількості бджолопакетів та прийнятних для покупців цін на них;

- за неофіційними даними чисельність бджолосімей в Україні значно більша, ніж вважає офіційна статистика. Як наголошує директор ННЦ Інституту бджільництва ім. Ф. Прокоповича В. Постоєнко, вітчизняна галузь бджільництва не має сьогодні достовірної статистики, позаяк тільки п'ять відсотків бджолярів займаються промисловим виробництвом меду. Решта його виробників не реєструють свої невеликі пасіки, а тому звітність про їхню чисельність та кількість бджолосімей, якими володіють їхні власники є приблизною [21].

Враховуючи фактично більшу кількість бджолосімей у складі вітчизняних пасік за неофіційною статистикою, можемо зробити висновок, що в Україні щороку виробляються більші обсяги меду, ніж ті, які оголошує Державна служба статистики України.

Більш об'єктивні дані про чисельність бджолосімей в окремих країнах забезпечують статистичні джерела ЄС (таблиця 3).

Таблиця 3

**Кількість (у тис.) та частка (у %) вуликів на кожну країну-члена ЄС**

Країни	2021	2022	2022/2021	2023	2023/2022
Іспанія	2 953	2 923	-1.0%	2 804	-4.1%
Румунія	2 353	2 355	+0.1%	2 396	+1.7%
Греція	2 183	2 249	+3.0%	2 317	+3.0%
Польща	2 013	2 181	+8.3%	2 350	+7.8%
Італія	1 717	1 834	+6.8%	1 592	-13.1%
Франція	1 808	1 756	-2.9%	1 792	+2.1%
Угорщина	1 207	1 192	-1.3%	1 171	-1.7%
Німеччина	982	996	+1.4%	1 000	+0.4%
Болгарія	838	823	-1.8%	817	-0.8%
Чехія	695	715	+3.0%	669	-4.4%
Португалія	758	710	-6.3%	678	-4.4%
Австрія	456	480	+5.2%	494	+3.1%
Решта країн	2 048	2 546	+1.2%	1 965	-22.1%
ЄС	20 011	20 280	+1.3%	20 045	-1.2%

Джерело: складено авторами за даними [16]

З цієї таблиці можемо зробити висновок про різноспрямовану динаміку чисельності бджолосімей в окремих країнах Європейського Союзу. Так, за один рік (з 2022 по 2023 рік) найбільше скорочення їхньої чисельності мало місце у групі країн, позначений як «Решта країн» – 22,1% (581 тис. в абсолютному вираженні). За два роки (з 2021 по 2023 рік) чисельність бджолосімей найбільше зменшилася у Португалії – на 80 тис. (10,6%) та на 149 тис. (5,1%) – в Іспанії. Серед країн, у яких спостерігався значний приріст чисельності бджолосімей варто назвати Польщу – 16,7% (337 тис.), Грецію – 6,1% (134 тис.) та Австрію – 8,3% (38 тис.).

У 2023 році приблизно таку ж чисельність бджолосімей, як і в Україні мали чотири країни ЄС, що розташовані у верхній частині таблиці 3: Іспанія, Румунія, Греція та Польща. З цими та іншими країнами українські бджолярі сьогодні конкурують на ринку меду ЄС. У майбутньому, після набуття нашою країною статусу повноправного члена цієї Співдружності, вони зможуть отримувати належні суми допомоги з бюджету ЄС. Отож, уже в межах короткого часового періоду в Україні потрібно буде усунути наявні прогалини у системі офіційного обліку чисельності бджолосімей.

Проаналізовані зміни у виробничій структурі вітчизняної медової галузі, - зміни у співвідношенні часток бджолосімей, якими володіють підприємства і домогосподарства та зменшення їхньої чисельності упродовж останніх трьох десятиліть, - доцільно доповнити вивченням змін у структурі ентомофільних сільськогосподарських культур. Це пояснюється тим, що серед чинників, що визначають пропозицію меду найважливішими є два – чисельність медоносних бджіл та обсяги площ під медоносними культурами.

Кілька років тому автори цієї статті сформуvalи і обґрунтували гіпотезу про те, що значне збільшення посівів соняшнику в Україні, від часу здобуття незалежності, спричинене зростанням попиту на соняшникову олію, стало визначальним чинником швидкого розвитку сектору бджільництва, а відтак і збільшення обсягів виробництва меду та його експорту [22]. Площі з яких вітчизняні аграрії збирають соняшник збільшилися з 1991 по 2021 рік на 314%, з 1601 тис. га до 6622 тис. га. (таблиця 4) Як зазначалося вище, виробництво меду впродовж цього періоду зросло на 34,8%. Звідси випливає, що за сприятливої динаміки цін на мед та відповідного збільшення попиту на український мед як на національному, так і на міжнародному ринках, його виробництво, а відтак й експорт можуть за короткий проміжок часу зрости в рази, оскільки для цього уже сьогодні є ресурсна база – величезні площі соняшнику.

За деякими експертними оцінками в Україні в загальному обсязі меду, який виробляють щороку пасічники, 60% припадає на соняшниковий мед. Нам видається, що цей відсоток насправді ще більший, оскільки увесь український експорт меду у міжнародній статистиці позначають як соняшниковий, при цьому нерідко наголошується, що це технічний мед. Водночас в країнах ЄС бджолярі збирають і постачають на внутрішній ринок інші місцеві види меду, зокрема люцерновий, конюшиновий, гречаний, акацієвий мед, мед з польових квітів [24].

Українським бджолярам складно і не вигідно збирати ці види меду в обсягах достатніх, щоб експортувати їх самостійно. Посередникам формувати експортні партії з цих видів меду теж не вигідно, оскільки це пов'язано з високими торговельними та трансакційними витрати – витрати пов'язані з логістикою, перевіркою невеликих обсягів меду на відповідність стандартам якості, укладанням і дотриманням контрактів з власниками невеликих пасік тощо.

До того ж, історично так склалося, що в різних країнах ЄС сформувалися відмінності у смакових перевагах щодо різних видів меду, а, як відомо, в короткостроковому періоді смаки і вподобання споживачів майже не змінюються. Так, в Іспанії

споживачі надають перевагу світлим сортам меду, який імпортується переважно з Південної Америки. Натомість зібраний іспанськими бджолярами темніший мед постачається в країни Європейського Союзу, в яких споживачі надають йому перевагу (наприклад, Німеччина) [25].

Таблиця 4

**Виробництво соняшнику в Україні у 1990 -2024 роках**

	1991	2000	2010	2015	2020	2021	2022 <sup>1</sup>	2023 <sup>1</sup>	2024 <sup>1</sup>
Площа, з якої зібрано соняшник (тис. га)	1601	2989	4572	5105	6457	6622	5293	5220	5020
Виробництво соняшнику (тис. тонн)	2311	3457	6772	11181	13110	16392	11329	12760	10956
Урожайність соняшнику(ц з га)	14,6	12,2	15,0	21,6	20,2	24,6	21,6	24,5	21,8

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Джерело: складено авторами за даними [23]

На ринку ЄС український мед успішно конкурує з китайським, який на думку багатьох фахівців часто є неавтентичним, або по іншому – фальсифікованим. Як видно з таблиць 5 та 6, впродовж останніх чотирьох років Україна впевнено посідала перше місце серед експортерів меду на ринок ЄС, потіснивши на друге місце китайських бджолярів. У першому півріччі 2024 року на український мед припадало 40,1% імпортованого меду до ЄС. Це пояснюється, зокрема, тим, що від початку російської військової агресії, було спрощено умови ввезення українського меду в Євросоюз.

Таблиця 5

**Імпорт меду до ЄС за походженням (у тоннах)**

	2021		2022		2023		січень-червень 2024		Порівняно до січень-червень 2023
	обсяг	% з поза ЄС	обсяг	% з поза ЄС	обсяг	% з поза ЄС	обсяг	% з поза ЄС	
Україна	53 836	31.0%	46 093	24.2%	45 822	28.0%	40 627	40.1%	+85.3%
Китай	48 139	27.8%	68 428	35.9%	60 177	36.8%	31 972	31.5%	-6.6%
Аргентина	14 396	8.3%	19 446	10.2%	20 450	12.5%	9 806	9.7%	+10.2%
Мексика	15 486	8.9%	13 797	7.2%	10 731	6.6%	2 662	2.6%	-42.4%
Чилі	3 063	1.8%	3 609	1.9%	2 541	1.6%	2 431	2.4%	+96.9%
Куба	7 052	4.1%	6 571	3.5%	4 744	2.9%	2 130	2.1%	-27.2%
В'єтнам	905	0.5%	6 383	3.4%	4 697	2.9%	2 007	2.0%	-7.6%
Туреччина	4 676	2.7%	7 472	3.9%	2 395	1.5%	1 745	1.7%	+33.8
Решта країн	25 900	14.9%	18 629	9.8%	12 145	7.4%	8 015	7.9%	+33.8%
З поза ЄС	173 453		190 427		163 702		101 395		+21.7%
Зміна у %			+9.8%		-14.0%				

Джерело: [16]

Додаткові стимули збільшення виробництва меду та його експорту, як відомо, вітчизняні бджолярі отримали після набуття чинності Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [25]. Одним із наслідків цієї Угоди стало

запровадження з 01.10.2017 року автономних торговельних преференцій ЄС для України, які визначили, зокрема, квоти на безмитний експорт українського меду. У різні роки ці квоти коливалися в інтервалі від 5 000 т (2016 р.) до 8 100 т (2019 р.). В умовах повномасштабної російської військової агресії упродовж 2022-2023 років увесь обсяг українського експорту меду в ЄС постачався за нульовою митною ставкою, а у 2024 році квоту на безмитний експорт було встановлено у розмірі 44 400 т. Після завершення усередині 2025 року торговельних преференцій, які Україна отримала від ЄС у 2022 році, обсяг безмитних поставок меду було визначено у розмірі 35 000 т [26].

Таблиця 6

Імпорт меду до ЄС за походженням (у тис. євро)

	2021		2022		2023		січень- червень 2024		Порівняно до січень-червень 2023
		% Поза ЄС		% Поза ЄС		% Поза ЄС		% Поза ЄС	
Україна	101 595	25.0%	121 079	24.0%	94 853	26.4%	70 721	37.1%	+38.7%
Китай	65 739	16.2%	108 384	21.5%	83 674	23.3%	41 343	21.7%	-14.2%
Аргентина	39 411	9.7%	64 275	12.7%	48 400	13.5%	20 013	10.5%	-16.7%
Нова Зеландія	32 614	8.0%	32 640	6.5%	24 546	6.8%	12 788	6.7%	+34.5%
Мексика	44 634	11.0%	50 597	10.0%	33 079	9.2%	7 295	3.8%	-54.2%
Туреччина	11 826	2.9%	19 638	3.9%	8 153	2.3%	6 333	3.3%	+30.9%
Чилі	10 729	2.6%	14 548	2.9%	7 516	2.1%	5 958	3.1%	+50.4%
Куба	14 653	3.6%	17 464	3.5%	12 320	3.4%	4 611	2.4%	-44.4%
Решта	85 341	21.0%	75 637	15.0%	46 627	13.0%	21 643	11.3%	-10.8%
З поза ЄС	406 543		504 261		359 167		190 705		+0.4%
Зміна у %			24.0%		-28.8%				

Джерело: [16]

У 2023 році Україна експортувала до ЄС 45 822 т. Найбільшими імпортерами українського меду були Німеччина – 10 994 т, Польща – 9 478 т, Франція – 4 998 т, Іспанія – 2 789 т, Італія – 2 745 т, Греція – 2 583 та Румунія – 2 517 т, на які припадає 36 104 т (78,8%). Середня ціна українського меду, імпортованого країнами ЄС коливалася упродовж останніх п'яти років від 1.53 (2020 рік) до 2.63 євро за кг (2022 рік) [16].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження окремих етапів розвитку сектору бджільництва України в умовах євроінтеграційних процесів дає змогу зробити кілька висновків.

За останні три десятиліття у вітчизняній галузі бджільництва відбувалися значні зміни, що спричинили глибокі структурні зрушення як у співвідношенні окремих її складників, так і у структурі ентомофільних сільськогосподарських культур.

В межах цього часового періоду істотно зменшився відсоток кількості бджолосімей підприємств, а відтак значно зросла їхня частка у складі домогосподарств. Подібні зміни спостерігалися і в обсягах виробленого меду.

Найважливішою ентомофільною сільськогосподарською культурою з початку нового тисячоліття в Україні стає соняшник. Подальше збільшення сільськогосподарських угідь під цією культурою уже в наступне десятиліття спричинило досягнення своєрідного плато в обсягах виробництва меду. Відтак у наступні роки визначальним чинником динаміки виробництва цього продукту та його експорту були ціни на ринку ЄС.

Євроінтеграційні зв'язки між секторами бджільництва України та ЄС почали посилюватися в останнє десятиліття, а особливо в умовах російської військової агресії.

Поглиблення цих зв'язків уже в найближчій перспективі вимагатиме певних змін в інституційному середовищі вітчизняної медової індустрії, що вимагає активізації відповідних теоретичних досліджень та втілення їхніх рекомендацій на практиці. Зокрема, серед першочергових перспективних напрямів досліджень варто назвати: удосконалення обліку та вимірювання витрат виробництва меду; з'ясування їхнього впливу на його пропозицію; вивчення та систематизація особливостей сектору бджільництва ЄС та їхніх впливів на експорт українського меду.

1. Аналітична економія: макроекономіка і мікроекономіка: підручник: у 2 кн. / За ред. С.М. Панчишина, П.І. Островерха. Кн. 2 : Мікроекономіка. 2-ге вид., виправл. і доповн. К.: Знання, 2014. 390 с.
2. Sloman J., Garratt D., Guest J. Economics. Tenth Edition. New York : Pearson, 2018. 863 p. URL: <https://shorturl.at/kNMb6> (дата звернення: 15.09.2025)
3. Макконнелл Кемпбел Р., Брю Стенлі Л. Мікроекономіка / Наукова редакція перекладу Тянн Панчишина. Львів: Просвіта, 1999. 650 с.
4. Майовець Є. Аграрне підприємство в Україні: монографія. Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2006. 428 с.
5. Духницький Б.В., Духницький В.Б. Оцінка ролі України на світовому ринку меду. *Економіка АПК*, 2020, № 2. С. 77-84. URL: <https://shorturl.at/bHsOt> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Чміль А.С. Динаміка виробництва та експорту меду в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 28, частина 2. 2019, ст. 131-134. URL: <https://shorturl.at/d6rsU> DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-55> (дата звернення: 05.10.2025)
7. Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М Аналіз ринку продукції бджільництва в Україні та світі. *Бджільництво України*. Випуск 14. 2025. С. 64-69. URL: <https://tinyurl.com/mtmwnc8b> DOI: <https://doi.org/10.32782/beekeepingjournal.2025.14.08> (дата звернення: 20.10.2025)
8. Свиноус І. В., Присяжнюк Н.М., Слободенюк О. І., Федорук Н. М., Покотило І. А. Світовий ринок органічного меду – виклики для України. *Ефективна економіка*. 2023. №10. URL: <https://h7.cl/1kqYj>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.23> (дата звернення: 20.10.2025)
9. Organic Export making Europeans fall in love with Ukrainian honey. 03.06.2024: Europe Organic Honey Market Analysis: Emerging Sectors and Segments. Published Jul 6, 2025 URL: <https://h7.cl/1fA0W> (дата звернення: 20.10.2025)
10. Балдик Д. О. Альтернативні напрями підприємництва у бджільництві. *Бізнесінформ* № 11. 2020. С. 171-176. URL: <https://h7.cl/1kqZ0> DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-171-176> (дата звернення: 20.10.2025)
11. Honey Market Report 2025. URL: <https://shorturl.at/uoFVY> (дата звернення: 20.10.2025)
12. Concetta Cardillo, Antonio Giampaolo, Milena Verrascina. Honey Cost: an experimental approach for determining honey production costs CREA. Centre for Policy and Bioeconomy. 29th PACIOLI Workshop Montegrotto Terme, Italy 6th-4th of October 2024. URL: <https://h7.cl/1kqZ6> (дата звернення: 20.10.2025)
13. Etienne Bruneau, Cindy Adolphe, Noa Simón Delso , Sebastian Spiewok, Michael Rubinigg. *European Honey Market*. 23. 12. 24: URL: <https://tinyurl.com/ycxppcse> (дата звернення: 20.10.2025)
14. Hyunok Lee, Daniel A Sumner, Antoine Champetier. Pollination Markets and the Coupled Futures of Almonds and Honey Bees: Simulating Impacts of Shifts in Demands and Costs. *American Journal of Agricultural Economics*. Volume 101, Issue 1, 1 January 2019, P. 230–249. URL: <https://tinyurl.com/3m2ww6cp> (дата звернення: 05.10.2025)

15. Pawłowska-Tyszko Joanna, Sławomir Jarka, Igor Olech. Food Self-Sufficiency in the Honey Market in Poland. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/21/9373>. <https://doi.org/10.3390/su16219373> (дата звернення: 15.09.2025)
16. Honey Market Presentation. Civil Dialogue Group Beekeeping. 8 October 2024. URL: <https://h7.cl/1kqZp> (дата звернення: 20.10.2025)
17. Тваринництво України у 2018 році. Статистичний збірник. Київ, 2019. 166 с.
18. Тваринництво. Держстат України. URL: <https://h7.cl/1kqZG> (дата звернення: 15.09.2025)
19. Виробництво продукції тваринництва, кількість сільськогосподарських тварин і забезпеченість їх кормами. Держстат України. URL: <https://h7.cl/1kqZM> (дата звернення: 15.09.2025)
20. У 2024 році кількість бджолосімей скоротилася на 5,7%. URL: <https://h7.cl/1fA20> (дата звернення: 15.09.2025)
21. Смертність бджіл в Україні у 2024 р. становила 20-25%, а втрати галузі через війну сягають 30%. Інститут бджільництва. URL: <https://shorturl.at/Q1NIC> (дата звернення: 15.09.2025)
22. Островерх П., Островерх О., Моряк Т. Розвиток сектору бджільництва в економіці України. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2019. Випуск 56. С. 258-268. URL: <https://tinyurl.com/27bvtann> DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3024> (дата звернення: 15.09.2025)
23. Рослиництво. URL: <https://shorturl.at/VFkMZ> (дата звернення: 15.09.2025)
24. Europe Honey Market. URL: <https://shorturl.at/k3X6g> (дата звернення: 15.09.2025)
25. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншого боку. *Офіційний вісник Європейського Союзу*, 161, с. 3-2137, 2014: URL: <https://shorturl.at/GA4jB> (дата звернення: 20.10.2025)
26. Ємець М. В уряді розкрили деталі та обсяги квот, що діятимуть для експорту з України до ЄС. 4 липня 2025. URL: <https://shorturl.at/GCOSH> (дата звернення: 15.09.2025)

#### References

1. Analitichna ekonomiiia: makroekonomika i mikroekonomika: pidruchnyk: u 2 kn. (2014). [Analytical economics: macroeconomics and microeconomics: textbook: in 2 books]. Edited by S.M. Panchyshin, P.I. Ostroverkh. Book 2: Microeconomics. 2nd ed., corrected and supplemented. К.: Znannya. [in Ukrainian].
2. Sloman J., Garratt D., Guest J. (2018). Economics. Tenth Edition. New York: Pearson, 863 p. Retrieved from: <https://shorturl.at/kNMB6> (accessed 15 September 2025)
3. Makkonnell Kempbel R., Briu Stenli L. (1999). Mikroekonomika [Microeconomics]. Scientific edition of the translation by Tian Panchyshyn. Lviv: Prosvita. [in Ukrainian].
4. Maiovets Ye. (2006). Ahrarne pidpriemnytstvo v Ukraini: monohrafiia [Agrarian Entrepreneurship in Ukraine: Monograph]. Publishing Center of Ivan Franko National University of Lviv. [in Ukrainian].
5. Dukhnytskyi B.V., Dukhnytskyi V.B. (2020). Otsinka roli Ukrainy na svitovomu rynku medu [Assessment of Ukraine's role in the world honey market]. *Economics of the Agricultural Complex*. No. 2. P. 77-84. Retrieved from: <https://shorturl.at/bHsOt> [in Ukrainian] (accessed 20 October 2025)
6. Chmil A.S. (2019). Dynamika vyrobnytstva ta eksportu medu v Ukraini [Dynamics of honey production and export in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. Issue 28, Part 2. pp. 131-134. Retrieved from: <https://shorturl.at/d6rsU> DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-55> [in Ukrainian] (accessed 05 October 2025)
7. Poruchynska I.V., Poruchynskyi V.I., Slashchuk A.M. (2025). Analiz rynku produktsii bdzhilnytstva v Ukraini ta sviti [Analysis of the market for beekeeping products in Ukraine and in the world]. *Beekeeping of Ukraine*. Issue 14. P. 64-69. Retrieved from:

- <https://tinyurl.com/mtmwnc8b> DOI: <https://doi.org/10.32782/beekeepingjournal.2025.14.08> [in Ukrainian] (accessed 20 October 2025)
8. Svynous I.V., Prysiazhniuk N.M., Slobodeniuk O.I., Fedoruk N.M., Pokotylo I.A. (2023). Svitovyi rynek orhanichnoho medu [The world market for organic honey – challenges for Ukraine]. *Effective economy*. No. 10. Retrieved from: <https://h7.cl/1kqYj> [in Ukrainian] (accessed 20 October 2025)
  9. Organic Export making Europeans fall in love with Ukrainian honey. (2025). *Europe Organic Honey Market Analysis: Emerging Sectors and Segments*. Retrieved from: <https://h7.cl/1fA0W> (accessed 20 October 2025)
  10. Baldyk D.O. (2020). Alternatyvni napriamy pidpriemnytstva u bdzhilnytstvi [Alternative directions of entrepreneurship in beekeeping]. *Businessinform*. No. 11. P. 171-176. Retrieved from: <https://h7.cl/1kqZ0> DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-171-176> (accessed 20 October 2025)
  11. Honey Market Report (2025). Retrieved from: <https://shorturl.at/uoFVY> (accessed 20 October 2025)
  12. Concetta Cardillo, Antonio Giampaolo, Milena Verrascina. (2024). Honey Cost: an experimental approach for determining honey production costs CREA. Centre for Policy and Bioeconomy. *29th PACIOLI Workshop* Montegrotto Terme. Retrieved from: <https://h7.cl/1kqZ6> (accessed 20 October 2025)
  13. Etienne Bruneau, Cindy Adolphe, Noa Simón Delso, Sebastian Spiewok, Michael Rubinigg (2024). *European Honey Market*. Retrieved from: <https://tinyurl.com/ycxpccce> (accessed 20 October 2025)
  14. Hyunok Lee, Daniel A Sumner, Antoine Champetier. (2019). Pollination Markets and the Coupled Futures of Almonds and Honey Bees: Simulating Impacts of Shifts in Demands and Costs. *American Journal of Agricultural Economics*. Volume 101, Issue 1. P. 230 – 249. Retrieved from: <https://tinyurl.com/3m2ww6cp> (accessed 05 October 2025)
  15. Pawłowska-Tyszko Joanna, Sławomir Jarka, Igor Olech. (2024). Food Self-Sufficiency in the Honey Market in Poland. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/21/9373> (accessed 15 September 2025)
  16. Honey Market Presentation. Civil Dialogue Group Beekeeping. (2024). Retrieved from: <https://h7.cl/1kqZp> (accessed 20 October 2025)
  17. Tvarynnytstvo Ukrainy u 2018 rotsi. (2019). Statistical collection. Kyiv. [in Ukrainian].
  18. Tvarynnytstvo. Derzhstat Ukrainy (2023). [Livestock. State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <https://h7.cl/1kqZG> [in Ukrainian] (accessed 15 September 2025)
  19. Vyrobnnytstvo produktsii tvarynnytstva, kilnist silskohospodarskykh tvaryn i zabezpechenist yikh kormamy (2023). [Livestock production, number of farm animals and their feed supply]. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://h7.cl/1kqZM> [in Ukrainian] (accessed 15 September 2025)
  20. U 2024 rotsi kilnist bdzholosimei skorotylasia na 5,7% (2024). [By 2024, the number of beekeepers will decrease to 5.7%]. Retrieved from: <https://h7.cl/1fA20> [in Ukrainian] (accessed 15 September 2025)
  21. Smertnist bdzhil v Ukraini u 2024 r. stanovyla 20-25%, a vtraty haluzi cherez viinu siahaiut 30% (2024). [Bee mortality in Ukraine in 2024 was 20-25%, and industry losses due to the war reached 30%]. Institute of Beekeeping. Retrieved from: <https://shorturl.at/Q1NIC> [in Ukrainian] (accessed 15 September 2025)
  22. Ostroverkh P., Ostroverkh O., Moriak T. (2019). Rozvytok sektoru bdzhilnytstva v ekonomitsi Ukrainy [Development of the beekeeping sector in the economy of Ukraine]. *Bulletin of Lviv University. Economic Series*. Issue 56. P. 258-268. Retrieved from: <https://tinyurl.com/27bvtann> DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3024> [in Ukrainian] (accessed 15 September 2025).
  23. Roslynnnytstvo (2024). [Crop production]. Retrieved from <https://shorturl.at/VFkMZ> [in Ukrainian] (accessed 15 September 2025)
  24. Europe Honey Market. Retrieved from Retrieved from <https://shorturl.at/k3X6g> (accessed 15 September 2025)

25. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom i yoho derzhavamy-chlenamy, z inshoho boku (2014). [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union and its Member States, of the other part]. *Official Journal of the European Union*, 161. Retrieved from: <https://shorturl.at/GA4jB> [in Ukrainian] (accessed 20 October 2025)
26. Yemets M.V. (2025). uriadi rozkryly detali ta obsiahv kvot, shcho diiatymut dlia eksportu z Ukrainy do YeS [The government revealed the details and volumes of quotas that will be in effect for exports from Ukraine to the EU]. Retrieved from: <https://shorturl.at/GCOSH> (accessed 15 September 2025)

## BEEKEEPING SECTOR OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Petro Ostroverkh<sup>1</sup>, Olha Ostroverkh<sup>2</sup>, Tetyana Moryak<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>*Ivan Franko National University of Lviv 79008 Lviv, Svobody Avenue, 18*

<sup>1</sup>*e-mail: petro.ostroverh@lnu.edu.ua ORCID: 0000-0003-1909-8338*

<sup>2</sup>*e-mail: olha.ostroverkh@lnu.edu.ua ORCID: 0009-0002-0169-3614*

<sup>3</sup>*e-mail: tetyana.moryak@lnu.edu.ua ORCID: 0000-0001-9337-982X*

**Abstract.** The article analyzes the development trends of the domestic beekeeping industry in the context of strengthening integration ties between Ukraine and the European Union. The structure of the beekeeping sectors in Ukraine and the EU, the relationships between them, and the directions of their deepening are considered. Some features of the functioning of the honey market in Ukraine before and after 2017, when the Association Agreement between Ukraine and the European Union came into force, are clarified. Particular attention is paid to studying the consequences of the abolition of customs restrictions on the export of domestic honey to the EU in 2022-2023 and the increase in the size of duty-free export quotas next year. The prospects for further integration between these two sectors after June 5, 2025, when the old autonomous trade measures ceased to be valid and new quotas for duty-free exports of domestic honey to EU countries were introduced, are outlined. The dynamics of the development indicators of the Ukrainian honey industry over the past three decades have been studied, taking into account the development trends of the beekeeping sector of the European Union. The conclusion is made about the decisive influence on this dynamics of the increase in domestic honey exports to the EU.

**Keywords:** beekeeping sector, beekeeping industry, honey market, beekeeping products market, EU honey market, organic honey market, food complex, entomophilous crops.

*Стаття надійшла до редколегії 29.10.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## ТРАНСКОРДОННА МІГРАЦІЙНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМИ ТА ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ

Степан Васьків<sup>1</sup>, Наталія Савка<sup>2</sup>, Наталія Лутчин<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка,  
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18

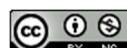
<sup>1</sup>e-mail: [stepan.vaskiv@lnu.edu.ua](mailto:stepan.vaskiv@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-3781-2822

<sup>2</sup>e-mail: [nataliia.savka@lnu.edu.ua](mailto:nataliia.savka@lnu.edu.ua); ORCID: 0009-0005-9221-4982

<sup>3</sup>e-mail: [nataliya.lutchyn@lnu.edu.ua](mailto:nataliya.lutchyn@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-0727-0842

**Анотація.** У статті здійснено теоретичне обґрунтування транскордонної міграційної безпеки як самостійної складової системи міжнародної безпеки в умовах повномасштабної російсько-української війни та масштабних міграційних процесів. Використано системний, порівняльний та структурний підходи для аналізу механізмів функціонування транскордонної міграційної безпеки. Проаналізовано наукові підходи до розуміння транскордонної міграційної безпеки та обґрунтовано необхідність її виокремлення в архітектурі глобальної та регіональної безпеки. Розкрито сутність транскордонної міграційної безпеки як специфічної форми безпеки, що формується на перетині національних юрисдикцій та інтересів держав. Систематизовано багаторівневі механізми функціонування транскордонної міграційної безпеки: інституційний, економічний та безпековий. Ідентифіковано специфічні функції транскордонної міграційної безпеки: стабілізаційну, інтеграційну, превентивну та адаптивну. Розроблено комплексну систему індикаторів оцінювання за трьома рівнями: макrorівень, мезорівень та мікрорівень, що охоплюють демографічні, економічні, безпекові, соціальні та інфраструктурні виміри. Особливу увагу приділено явищу маніпулювання міграцією як інструменту гібридного впливу та необхідності координованої відповіді з боку міжнародних інституцій і держав-членів ЄС. Обґрунтовано стратегічне значення соціально-економічної конвергенції України з ЄС на рівні транскордонних ринків праці як ключового механізму посилення міграційної безпеки та збереження людського капіталу для післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** транскордонна міграційна безпека, міжнародна безпека, вимушена міграція, транскордонне співробітництво, маніпулювання міграцією, індикатори оцінювання, людський капітал.



**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у 2022 р. спричинило масштабні міграційні процеси, які стали однією з найбільших криз переміщення населення в сучасній Європі. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВК ООН), станом на початок 2025 року понад 5,7 мільйонів українців були змушені покинути країну, а кількість внутрішньо переміщених осіб сягнула 3,5 мільйона [1]. Це створило безпрецедентний тиск на системи прийому в країнах-сусідах та кардинально трансформувало традиційні підходи до розуміння безпекових викликів у транскордонному просторі.

Прикордонні регіони України та країн Європейського Союзу опинилися в епіцентрі міграційної турбулентності, що виявила критичну потребу в координації безпекових політик на транскордонному рівні. Традиційні механізми управління міграційними потоками виявилися недостатньо ефективними для реагування на масштаби та специфіку вимушеної міграції, спричиненої воєнним конфліктом. Водночас міграційні процеси дедалі частіше використовуються як інструмент гібридних операцій, зокрема з боку росії та білорусі, що загрожує національній безпеці держав та стабільності міжнародних відносин.

Роль транскордонної міграційної безпеки в умовах масштабної зовнішньої та внутрішньої міграції давно вийшла за межі просто демографічної складової і повинна розглядатися як самостійний компонент системи міжнародної безпеки. Відсутність чітко визначеної концептуальної основи транскордонної міграційної безпеки, узгоджених механізмів міжнародної координації та об'єктивних індикаторів оцінювання ускладнює процес прийняття рішень на всіх рівнях управління. Це зумовлює нагальну потребу у розробці комплексного підходу до дослідження транскордонної міграційної безпеки як самостійної складової системи міжнародної безпеки.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблематика міграційної безпеки перебуває в полі зору багатьох вітчизняних та закордонних науковців. Проте комплексні дослідження транскордонного виміру залишаються недостатньо розробленими. Аналіз наукових підходів виявляє відсутність єдиної концептуальної рамки: традиційно вітчизняні дослідники розглядають міграційні аспекти безпеки або в контексті прикордонного контролю, або управління міграцією.

Концептуальний вимір міграційної безпеки розвиває М. Біль, яка обґрунтовує теоретичний концепт дослідження міграційної безпеки, розглядаючи її як багаторівневу систему захисту від міграційних загроз [2]. Авторка акцентує увагу на необхідності розмежування понять «міграційна безпека» та «управління міграцією», що є принципово важливим для нашого дослідження.

Важливий внесок у дослідження механізмів забезпечення міграційної безпеки на регіональному рівні зробили О. Мульська, О. Махонюк та В. Мульський [3]. У своїй праці вони систематизують інструменти регіональної міграційної політики, досліджують практику застосування механізмів збереження людського потенціалу прикордонних регіонів та формують рекомендації для регіональних органів влади.

Міграційна безпека держави як самостійна складова національної економічної безпеки комплексно досліджена в праці вчених З. Варналія, Т. Васильціва та О. Левицької [4]. Науковці наголошують на необхідності захисту інтелектуального та кадрового потенціалу економіки від міграційних втрат, пропонують систему показників оцінювання та механізми державного регулювання. На їх думку, окремі науковці пропонують включати міграційну безпеку як окрему самостійну компоненту економічної безпеки, що цілком відповідає нашому підходу до її позиціонування в системі міжнародної безпеки.

Проблематику транскордонної безпеки в контексті інтеграційних тенденцій вивчає М. Форкош [5], звертаючи увагу на її комплексний характер, що включає політичний, науково-технологічний, екологічний, гуманітарний та демографічний компоненти та пропонує розмежування понять «транскордонна безпека» та «безпека транскордонного співробітництва».

Вплив воєнних конфліктів на міграційні хвилі як виклик міжнародній безпеці розглядають А. Стебляк та І. Хозлу [6]. Юриспруденти встановлюють взаємозв'язок між збройними конфліктами та масовими переміщеннями населення, аналізують геополітичні, економічні та соціальні наслідки воєнної міграції для приймаючих держав.

Міжнародний досвід управління міграційними кризами розкривають М. Jaroszewicz, М. Кгера, М. Nowosielski, М. Pachocka та D. Wach [7], аналізуючи роль Польщі у прийомі українських біженців на початку кризи 2022 року та підтверджуючи ключову роль транскордонної безпеки як буферу між національними та міжнародними системами захисту. В цьому напрямку також працюють М. Pachocka та D. Caballero-Vélez [8], які досліджують виклики управління міграцією в Європі після 2014 року та перспективи розвитку міграційної політики ЄС, зокрема в контексті ухваленого у 2024 р. Пакту ЄС про міграцію та притулок.

На безпековий вимір транскордонної міграції у контексті гібридних загроз, звертають увагу дослідники М. Lebrun, Т. Ellingsen, Н. Dumur-Laanila та S. Bujold [9], які розкривають практику маніпулювання міграцією авторитарними режимами, зокрема росії та білорусі, як засобу тиску на країни Європейського союзу (ЄС) та Північноатлантичного альянсу (НАТО).

Кількісну базу для системи індикаторів оцінювання забезпечують аналітичні видання Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). «International Migration Outlook» [10] містять актуальні дані про масштаби міграції до країн ОЕСР, стан ринку праці іммігрантів, зміни міграційної політики, що є основою для розробки індикаторів на глобальному рівні.

Гуманітарний вимір міграційної безпеки розкриває «World Migration Report 2024» Міжнародної організації міграції (МОМ) [11], який аналізує безпеку мігрантів упродовж усього міграційного циклу, зокрема відмінності між документованими та undocumented переміщеннями та їхній вплив на рівень захищеності мігрантів.

Аналітична доповідь науковців Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) [12] присвячена дослідженню міграційних процесів в Україні в умовах війни, оцінці ймовірності повернення мігрантів та впливу міграції на соціально-економічну ситуацію в країні. Ці дані є важливою емпіричною основою для аналізу стану транскордонної міграційної безпеки України.

Незважаючи на значний науковий доробок, поза увагою дослідників залишаються питання комплексної концептуалізації транскордонної міграційної безпеки як самостійної складової системи міжнародної безпеки, систематизації багаторівневих механізмів її забезпечення та розробки узгодженої системи індикаторів оцінювання. Особливо актуальним є вивчення специфіки транскордонної міграційної безпеки в умовах воєнного конфлікту та гібридних загроз.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс методів. Загальнонаукові методи включають: діалектичний метод для розуміння еволюції концепту транскордонної міграційної безпеки; метод наукової індукції та дедукції для формування висновків на основі аналізу емпіричних даних; системний метод для визначення місця транскордонної міграційної безпеки в архітектурі міжнародної безпеки; метод порівняння для зіставлення підходів держав ЄС та України; метод синтезу для інтеграції теоретичних напрацювань та практичного досвіду.

Спеціальні методи дослідження включають: структурний аналіз для виокремлення механізмів та функцій транскордонної міграційної безпеки; статистичне оцінювання для кількісного вимірювання масштабів міграційних процесів на основі даних МОМ, ОЕСР, Євростату, Державної прикордонної служби України (ДПСУ), Державної міграційної служби України (ДМСУ), Державної служби статистики України (Держстату); контент-аналіз нормативно-правових документів ЄС та України у сфері міграції та безпеки. Поєднання цих методів забезпечує комплексність дослідження та можливість отримання обґрунтованих наукових результатів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Транскордонна міграційна безпека формується на перетині досліджень міжнародної безпеки, міграційних процесів та регіонального розвитку. На основі вивчення визначених вище підходів авторське розуміння транскордонної міграційної безпеки полягає у трактуванні її як стану захищеності інтересів держав, суспільств та індивідів від загроз, що виникають унаслідок транскордонних переміщень населення та пов'язаних із ними соціальних, економічних і безпекових ризиків.

*Концептуалізація транскордонної міграційної безпеки.* Транскордонна міграційна безпека як складова економічної безпеки передбачає забезпечення захисту інтересів прикордонних регіонів різних країн щодо збереження інтелектуального та кадрового потенціалу національної економіки, зменшення впливу реальних та потенційних загроз, що можуть спричинити міграційні втрати населення, а також запобігання їх переростанню у небезпеки на національному рівні.

У даному дослідженні ми пропонуємо виокремлення міграційної безпеки як окремої самостійної компоненти економічної безпеки транскордонного співробітництва, що дозволить комплексно оцінювати та управляти міграційними ризиками в умовах воєнного часу та в перспективі повоєнного відновлення України.

Транскордонна міграційна безпека є специфічною формою безпеки, що поєднує елементи прикордонної, економічної, соціальної та гуманітарної безпеки в транскордонному вимірі та охоплює п'ять функціональних секторів: політичний (легітимність управління кордонами, контроль нелегальної міграції); економічний (збереження людського капіталу, балансування ринків праці); соціальний (інтеграція мігрантів, соціальна стабільність); гуманітарний (захист прав мігрантів, запобігання торгівлі людьми); безпековий (протидія гібридним загрозам).

*Багаторівневі механізми функціонування транскордонної міграційної безпеки.* Дослідження показує, що транскордонна міграційна безпека функціонує через систему взаємопов'язаних механізмів, представлених у таблиці 1.

Інституційний механізм є базовим для формування транскордонної міграційної безпеки. Підписання Україною угод про місцевий прикордонний рух значно спростило переміщення населення прикордонних областей (Львівської, Волинської, Закарпатської та Чернівецької), створивши як можливості для розвитку, так і нові безпекові виклики. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році більшість угод були призупинені, однак інституційна основа для майбутньої транскордонної співпраці залишається чинною [13].

Економічний механізм транскордонної міграційної безпеки відіграє ключову роль у формуванні стійких міграційних потоків. Розбіжності в рівнях розвитку транскордонних ринків праці є основними факторами, що сприяють міграції українських трудових мігрантів до прикордонних регіонів сусідніх країн. Розширення перспектив легального працевлаштування українських громадян у країнах ЄС стало однією з головних причин високого рівня міграції як у передвоєнний період, так і під час війни.

Таблиця 1

**Багаторівневі механізми транскордонної міграційної безпеки\***

Механізм	Характеристика	Інструменти реалізації	Форми реалізації
Інституційний	Формується через двосторонні та багатосторонні угоди про прикордонний рух, створення спільних органів координації	Міжнародні угоди, спільні комісії, координаційні ради, протоколи про співпрацю	Угоди про місцевий прикордонний рух з Польщею, Угорщиною, Румунією, Словаччиною, Молдовою
Економічний	Базується на соціально-економічній конвергенції транскордонних територій та балансуванні ринків праці	Програми транскордонного співробітництва, інвестиційні проєкти, сприяння легальному працевлаштуванню	Розширення перспектив легального працевлаштування українських громадян у країнах ЄС
Безпековий	Забезпечує протидію використанню міграційних потоків у гібридних операціях та запобігання перетворенню міграційних викликів на загрози	Системи моніторингу, обміну інформацією, спільні операції прикордонного контролю	Координація зусиль країн-реципієнтів у прийомі вимушених мігрантів, забезпечення безпеки гуманітарних коридорів

\*Джерело: систематизовано авторами

Безпековий механізм набув особливого значення в умовах російсько-української війни. Він забезпечує протидію використанню міграційних потоків у гібридних операціях та запобігає перетворенню міграційних викликів на загрози національній безпеці. Координація зусиль країн-реципієнтів у прийомі вимушених мігрантів та забезпечення безпеки транскордонних гуманітарних коридорів стали критично важливими завданнями в умовах масової вимушеної міграції.

Функції транскордонної міграційної безпеки в системі міжнародної безпеки. Транскордонна міграційна безпека виконує специфічні функції, представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Функції транскордонної міграційної безпеки в системі міжнародної безпеки\***

Функції	Зміст	Прояв в умовах війни в Україні
Стабілізаційна	Підтримка балансу людських ресурсів у прикордонних регіонах, запобігання критичному відтоку населення	Механізми циркулярної міграції, підтримка зв'язків мігрантів з країною походження
Інтеграційна	Сприяння поглибленню транскордонного співробітництва, формування спільного безпекового простору	Розвиток транскордонних проєктів, інтеграція систем прийому біженців
Превентивна	Запобігання перетворенню міграційних ризиків на безпекові загрози, раннє виявлення загроз	Системи моніторингу міграційних потоків, протидія використанню міграції в гібридних операціях
Адаптивна	Забезпечення пристосування прикордонних територій до змін міграційних потоків	Гнучкість інфраструктури прийому, адаптація ринків праці до нових умов

\*Джерело: систематизовано авторами

Стабілізаційна функція спрямована на підтримку балансу людських ресурсів у прикордонних регіонах та запобігання критичному відтоку населення. В умовах війни ця функція набуває особливого значення, оскільки масова вимушена міграція створює ризики для демографічної стабільності як регіонів походження, так і прийому мігрантів.

Інтеграційна функція транскордонної міграційної безпеки сприяє поглибленню транскордонного співробітництва та формуванню спільного безпекового простору.

Війна значно посилила безпековий вимір транскордонних міграційних процесів., зокрема необхідність координації зусиль країн-реципієнтів у прийомі вимушених мігрантів.

Превентивна функція набула критичного значення в контексті гібридних загроз. Вона забезпечує запобігання перетворенню міграційних ризиків на безпекові загрози через системи моніторингу та раннього виявлення загроз. Особливого значення набуває протидія використанню міграційної кризи в дестабілізаційних цілях.

Адаптивна функція забезпечує пристосування прикордонних територій до змін міграційних потоків, що передбачає гнучкість інфраструктури прийому та здатність ринків праці адаптуватися до нових умов.

Система індикаторів оцінювання транскордонної міграційної безпеки. Для ефективного моніторингу транскордонної міграційної безпеки необхідна комплексна система індикаторів, структурована за трьома рівнями (таблиця 3). Одиниці виміру нижчелюданих показників визначено відповідно до методології МОМ, ОЕСР, Євростату, Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, Держстату.

Індикатори макрорівня дозволяють оцінити загальні тенденції міграційних процесів та їх вплив на національну безпеку. В умовах війни в Україні особливого значення набувають показники обсягів вимушеної міграції та втрат людського капіталу, що створюють безпрецедентні виклики для демографічної безпеки держави.

Таблиця 3

Система індикаторів оцінювання транскордонної міграційної безпеки\*

Рівень	Група індикаторів	Показники та одиниці виміру
Макрорівень (національний та міжнародний)	Демографічні	Обсяги міграційних потоків через кордон, кількість осіб на рік; осіб на 1000 населення Співвідношення емігрантів та іммігрантів, % Частка вимушених мігрантів у загальній структурі, %
	Економічні	Обсяги грошових переказів мігрантів, млн або млрд дол. США; % ВВП Втрати ВВП через еміграцію кваліфікованих кадрів, % ВВП; млрд дол. Вплив на ринки праці прикордонних регіонів, рівень зайнятості (%); рівень безробіття (%)
	Безпекові	Кількість інцидентів, пов'язаних з нелегальною міграцією, випадків на рік Випадки використання міграції в гібридних операціях, інцидентів на рік
Мезорівень (регіональний та транскордонний)	Інституційні	Кількість діючих угод про транскордонне співробітництво, одиниць Ефективність роботи координаційних органів, індекс; бальна оцінка Рівень адміністративної спроможності, індекс; бальна шкала
	Соціальні	Рівень інтеграції мігрантів у прикордонних регіонах, індекс інтеграції; % Соціальна напруженість в регіонах інтенсивної міграції, індекс соціальної напруженості; кількість конфліктів Доступ мігрантів до соціальних послуг, %
Мікрорівень (локальний)	Людський капітал	Освітньо-кваліфікаційний рівень мігрантів, % за рівнями освіти Рівень збереження зв'язків з країною походження, %; індекс Готовність до повернення, %
	Інфраструктурні	Спроможність інфраструктури прийому, місць / тис. мігрантів Доступність житла та послуг для мігрантів, % забезпеченості Розвиток транскордонної інфраструктури, кількість об'єктів; індекс розвитку

\*Джерело: розроблено авторами на основі [1; 10; 11; 14; 15]

Індикатори мезорівня фокусуються на транскордонному вимірі міграційної безпеки та дозволяють оцінити ефективність механізмів координації між країнами. Зокрема, важливим є моніторинг функціонування угод про місцевий прикордонний рух та спроможності регіональних органів управління міграційними процесами.

Індикатори мікрорівня надають можливість оцінити якісні характеристики міграційних процесів та перспективи реінтеграції мігрантів. Особливе значення має моніторинг збереження зв'язків мігрантів з країною походження, що є критично важливим для забезпечення їх повернення після закінчення війни.

*Стратегічні пріоритети для України.* Для України формування ефективної системи транскордонної міграційної безпеки має стратегічне значення з огляду на необхідність: збереження людського капіталу для післявоєнного відновлення; мінімізації негативних наслідків масової вимушеної міграції; використання потенціалу транскордонного співробітництва для реінтеграції мігрантів.

Ключовим механізмом посилення транскордонної міграційної безпеки України є соціально-економічна конвергенція з ЄС, зокрема на рівні транскордонних ринків праці, що дозволить знизити диспропорції розвитку та створити умови для збалансованої циркулярної міграції. Зі стратегічної позиції транскордонне співробітництво в Україні розглядається в двох основних аспектах: як інструмент політики розвитку прикордонних територій та як фактор реалізації євроінтеграційних амбіцій.

Війна в Україні актуалізувала нові виміри транскордонної міграційної безпеки. Насамперед, це необхідність координації зусиль країн-реципієнтів у прийомі вимушених мігрантів та забезпечення безпеки транскордонних гуманітарних коридорів. Водночас критичного значення набуває протидія використанню міграційної кризи в дестабілізаційних цілях, а також створення умов для циркулярної міграції та підтримки зв'язків мігрантів з країною походження.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволило обґрунтувати транскордонну міграційну безпеку як самостійну складову системи міжнародної безпеки в умовах повномасштабної російсько-української війни. Доведено, що транскордонна міграційна безпека є специфічним безпековим явищем, яке виникає на перетині національних інтересів держав та транскордонних міграційних процесів.

У роботі систематизовано ключові механізми забезпечення транскордонної міграційної безпеки, зокрема інституційний, економічний та безпековий, а також визначено їх роль у реагуванні на сучасні міграційні виклики.

Ідентифіковано специфічні функції транскордонної міграційної безпеки в системі міжнародної безпеки: стабілізаційну (підтримка балансу людських ресурсів), інтеграційну (поглиблення співробітництва), превентивну (запобігання безпековим загрозам) та адаптивну (приспосовування до змін міграційних потоків).

Запропоновано комплексну систему індикаторів оцінювання транскордонної міграційної безпеки, структуровану за макро-, мезо- та мікрорівнями, що дозволяє здійснювати більш повний моніторинг міграційних процесів і пов'язаних з ними безпекових ризиків.

Обґрунтовано стратегічне значення формування ефективної системи транскордонної міграційної безпеки для України з огляду на необхідність збереження людського капіталу для післявоєнного відновлення та використання потенціалу транскордонного співробітництва для реінтеграції мігрантів. Ключовим механізмом посилення транскордонної міграційної безпеки визначено соціально-економічну конвергенцію з ЄС на рівні транскордонних ринків праці.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку комплексної моделі транскордонної міграційної безпеки, а також на створення практичних інструментів координації безпекових політик у транскордонному просторі України та ЄС.

1. UNHCR. *Indicator Report 2025*. Geneva: UNHCR, 2025. URL: <https://www.unhcr.org/publications/indicator-report-2025> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Біль М.М. Теоретичний концепт дослідження міграційної безпеки. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.5>.
3. Мульська О., Махонюк О., Мульський В. Механізми забезпечення міграційної безпеки регіонів України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-5>.
4. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Левицька О.О. Міграційна безпека держави як основа збереження та розвитку інтелектуального капіталу економіки України. *Економіка України*. 2022. № 9(730). С. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.003>.
5. Форкош М.О. Транскордонна безпека в контексті інтеграційних тенденцій: актуальні питання. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Том 3. №6. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.3.92>.
6. Стебляк А.В., Хозлу І.К. Воєнні конфлікти як чинник хвилі міграції в сучасному світі. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2024. № 3–4. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2023-3-4-7-8-9>.
7. Jaroszewicz M., Krępa M., Nowosielski M., Pachocka M., Wach D. Russian aggression on Ukraine and forced migrations: the role of Poland in the first days of the crisis. *CMR Spotlight*. 2022. No. 3 (37). Special Issue. URL: <https://www.migracje.uw.edu.pl/publikacje/cmr-spotlight-special-issue/>.
8. Pachocka M., Caballero-Vélez D. Exploring Migration Challenges in Europe after 2014: What is the Direction of EU Migration Management and Policy? *Knowledge, Power, and Migration*. 2025. P. 265–284. DOI:10.2307/jj.31761209.16.
9. Lebrun M., Ellingsen T., Dumur-Laanila H., Bujold S. Instrumentalized migration: avoiding the trap. *Open Research Europe*. 2024/2025. DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.18635.2>.
10. OECD. *International Migration Outlook 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/50b0353e-en>
11. IOM. *World Migration Report 2024: Human Security Throughout the Migration Cycle*. Geneva: IOM, 2024. URL: <https://worldmigrationreport.iom.int/what-we-do/all-world-migration-reports> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні : *аналіт. доп.* / [В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.] ; за ред. В. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 33 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01>.
13. Окуньовська Ю.В. Транскордонне співробітництво з Україною в умовах війни. *Вісник ДонНУ*. 2022. № 7. С. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2022.7.10>.
14. Frontex. *Annual Risk Analysis 2024/2025*. Warsaw: Frontex, 2024. URL: <https://www.frontex.europa.eu> (дата звернення: 19.10.2025).
15. Eurostat. *Migration and Migrant Population Statistics*. European Commission, 2024. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title= Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics) (дата звернення: 19.10.2025).
16. Mulska O., Levytska O., Panchenko V., Kohut M., Vasylytsiv T. Causality of external population migration intensity and regional socio-economic development of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. Iss. 3. P. 426–437. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.35](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.35).
17. Новікова О.Ф., Шамілева Л.Л. Оцінювання ризиків соціально-економічної незахищеності зайнятих в умовах структурних трансформацій сучасного ринку праці. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. № 10 (1). С. 1-10. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.01).
18. Руцишин Н.М., Мульська О.П. Механізм забезпечення соціальної стабільності в умовах інтенсифікації міграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-41>.

### References

1. UNHCR (2025). *Indicator Report 2025*. Geneva: UNHCR. Retrieved from: <https://www.unhcr.org/publications/indicator-report-2025> (accessed 14 October 2025).
2. Bil, M. M. (2024). Teoretychnyi kontsept doslidzhennia mihratsiinoi bezpeky [Theoretical concept of migration security research]. *Efektivna ekonomika*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.5>.
3. Mulska, O., Makhoniuk, O., & Mul'skyi, V. (2025). Mekhanizmy zabezpechennia mihratsiinoi bezpeky rehioniv Ukrainy [Mechanisms for ensuring migration security of Ukrainian regions]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 41–49. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-5>.
4. Varnalii, Z. S., Vasylytsiv, T. H., & Levytska, O. O. (2022). Mihratsiina bezpeka derzhavy yak osnova zberezhennta ta rozvytku intelektualnoho kapitalu ekonomiky Ukrainy [Migration security of the state as the basis for preserving and developing the intellectual capital of Ukraine's economy]. *Ekonomika Ukrainy*, 9(730), 3–20. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.003>.
5. Forkosh, M. O. (2025). Transkordonna bezpeka v konteksti intehratsiinykh tendentsii: aktualni pytannia [Cross-border security in the context of integration trends: current issues]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, 3(6). <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.3.92>.
6. Steblianko, A. V., & Khozlu, I. K. (2024). Voienni konflikty yak chynnyk khvyli mihratsii v suchasnomu sviti [Military conflicts as a factor of migration waves in the modern world]. *Ukrainska politseistyka: teoriia, zakonodavstvo, praktyka*, (3–4), 44–48. <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2023-3-4-7-8-9>.
7. Jaroszewicz, M., Krępa, M., Nowosielski, M., Pachocka, M., & Wach, D. (2022). Russian aggression on Ukraine and forced migrations: the role of Poland in the first days of the crisis. *CMR Spotlight*, 3(37), Special Issue. Retrieved from: <https://www.migracje.uw.edu.pl/publikacje/cmr-spotlight-special-issue/>.
8. Pachocka, M., & Caballero-Vélez, D. (2025). Exploring migration challenges in Europe after 2014: What is the direction of EU migration management and policy? In: *Knowledge, Power, and Migration*, pp. 265–284. <https://doi.org/10.2307/jj.31761209.16>.
9. Lebrun, M., Ellingsen, T., Dumur-Laanila, H., & Bujold, S. (2024). Instrumentalized migration: avoiding the trap. *Open Research Europe*. <https://doi.org/10.12688/openreseurope.18635.2>.
10. OECD (2024). *International Migration Outlook 2024*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/50b0353e-en>.
11. IOM (2024). *World Migration Report 2024: Human Security Throughout the Migration Cycle*. Geneva: International Organization for Migration. Retrieved from: <https://worldmigrationreport.iom.int/what-we-do/all-world-migration-reports> (accessed 1 October 2025).
12. Potapenko, V. (Ed.), Holovka, A., Valevskyi, O. et al. (2023). *Vplyv mihratsii na sotsialno-ekonomichnu sytuatsiiu v Ukraini* [Impact of migration on the socio-economic situation in Ukraine]. Kyiv: National Institute for Strategic Studies. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.01>.
13. Okunovska, Yu. V. (2022). Transkordonne spivrobitnytstvo z Ukrainoiu v umovakh viiny [Cross-border cooperation with Ukraine during the war]. *Visnyk DonNU*, (7), 70–74. <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2022.7.10>.
14. Frontex (2024). *Annual Risk Analysis 2024/2025*. Warsaw: Frontex. Retrieved from: <https://www.frontex.europa.eu> (accessed 19 October 2025).
15. Eurostat (2024). *Migration and Migrant Population Statistics*. European Commission. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics) (accessed 19 October 2025).
16. Mulska, O., Levytska, O., Panchenko, V., Kohut, M., Vasylytsiv, T. (2020). Causality of external population migration intensity and regional socio-economic development of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 18, Iss. 3, pp. 426–437. DOI: [https://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.35](https://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.35).

17. Novikova, O., Shamileva, L. (2020). Evaluation of social and economic insecurity risks for employees during structural transformations in the modern labor market. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. No. 10 (1), pp. 1-10. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.10\(1\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.01). [in Ukrainian].
18. Rushchyshyn, N., Mulska, O. (2021). Mechanism for ensuring social stability in the conditions of intensification of migration processes. *Economy and Society*. No. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-41> [in Ukrainian].

## CROSS-BORDER MIGRATION SECURITY IN THE INTERNATIONAL SECURITY SYSTEM: CONCEPTUALIZATION, MECHANISMS AND ASSESSMENT INDICATORS

Stepan Vaskiv<sup>1</sup>, Nataliia Savka<sup>2</sup>, Nataliya Lutchyn<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>*Ivan Franko National University of Lviv,  
18 Svobody Ave., Lviv, 79008*

<sup>1</sup>*e-mail: [stepan.vaskiv@lnu.edu.ua](mailto:stepan.vaskiv@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-3781-2822*

<sup>2</sup>*e-mail: [nataliia.savka@lnu.edu.ua](mailto:nataliia.savka@lnu.edu.ua); ORCID: 0009-0005-9221-4982*

<sup>3</sup>*e-mail: [nataliya.lutchyn@lnu.edu.ua](mailto:nataliya.lutchyn@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-0727-0842*

**Abstract.** The article provides a theoretical substantiation of cross-border migration security as an independent component of the international security system in the context of the full-scale Russian-Ukrainian war and large-scale migration processes. Systemic, comparative, and structural approaches are applied to analyse the mechanisms underlying cross-border migration security. Scholarly approaches to understanding cross-border migration security are examined, and the necessity of its recognition as a distinct element within the architecture of global and regional security is substantiated. The essence of cross-border migration security is revealed as a specific form of security formed at the intersection of national jurisdictions and state interests. The multilevel mechanisms of cross-border migration security are systematized: institutional, economic, and security-related. The specific functions of cross-border migration security are identified: stabilizing, integrative, preventive, and adaptive. A comprehensive system of assessment indicators is developed at three levels — macro, meso, and micro — encompassing demographic, economic, security, social, and infrastructural dimensions. Attention is given to the phenomenon of migration manipulation as a tool of hybrid influence and to the need for a coordinated response on the part of international institutions and EU member states. The strategic importance of Ukraine's socioeconomic convergence with the EU at the level of cross-border labour markets is substantiated as the key mechanism for strengthening migration security and preserving human capital for post-war recovery.

**Keywords:** cross-border migration security, international security, forced migration, cross-border cooperation, migration manipulation, assessment indicators, human capital.

*Стаття надійшла до редколегії 02.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КАНАЛІВ ЗБУТУ У СФЕРІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТОРГІВЛІ

Тетяна Яворська<sup>1</sup>, Наталія Андріїв<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка

79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

e-mail: [tetyana.yavorska@lnu.edu.ua](mailto:tetyana.yavorska@lnu.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7557-5683>

<sup>2</sup>Ужгородський національний університет

88015 м. Ужгород, вул. Університетська, 14а

e-mail: [porshe69v11@gmail.com](mailto:porshe69v11@gmail.com)

**Анотація.** У представленому дослідженні проведено комплексний аналіз каналів збуту у сфері торгівлі. Автором обґрунтовано, що традиційні форми торгівлі поступово втрачають свою актуальність, поступаючи місцем гібридним та високотехнологічним моделям взаємодії з кінцевим споживачем.

Доведено, що перехід від галузевої до функціональної моделі торгівлі зумовлює появу специфічних каналів збуту, таких як електронна комерція, інтерактивні платформи та автоматизовані системи самообслуговування. Проаналізовано позамагазинні канали реалізації, зокрема телепродаж, телефонний маркетинг та консультативні продажі. Автором систематизовано нововведення за технологічними, організаційними, соціальними та радикальними ознаками. У висновках акцентовано на необхідності впровадження омніканальних стратегій, де фізичні та цифрові канали збуту функціонують як єдина екосистема. Окреслено перспективні напрями майбутніх розвідок, серед яких використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, екологізація ритейлу.

**Ключові слова:** канали збуту, інновації, сфера торгівлі, електронна комерція, позамагазинний збут.

**Постановка проблеми.** Сукупність прогресивних, якісно нових детермінант, що ініційовані інтенсивною дифузиею інформаційних технологій, виступають фундаментальним підґрунтям для посилення електронної комерціалізації сфери торгівлі. Зазначені процеси стимулюють генерування новітніх каналів збуту у торговельній сфері, зокрема через розбудову мереж інтернет-магазинів та інтегрованих цифрових платформ. Процес діджиталізації підтверджується динамікою проникнення інтернету: якщо на початку 2010-х років цей показник ледь сягав 30%, то у 2020-х роках він перевищив поріг у 70-75% серед дорослого населення, що створило критичну масу споживачів для нових цифрових каналів збуту. Варто зауважити, що в умовах сучасної



макроекономічної невизначеності національна сфера торгівлі функціонує в межах якісно нової парадигми. Вона характеризується переходом від галузевого до функціонального характеру та багатоукладною структурою. Торгівля остаточно набула ознак складної організованої системи, де забезпечується синергія специфічних взаємопов'язаних структур. Дані чинники зумовили диверсифікацію каналів збуту та методів реалізації продукції, кожен з яких детермінований особливостями та специфічною сферою ринкового застосування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останніми роками спостерігається зростання інтересу науковців і практиків до теми розвитку каналів збуту із фокусом на цілі сталого розвитку. Зокрема, значна увага приділена цифровим каналам збуту у сфері торгівлі. Так, Височин І. вважає, що цифрові технології не лише забезпечують підприємствам торгівлі нові можливості для розвитку, але й докорінно змінюють традиційні підходи до організації бізнесу [1]. Також багато уваги серед вітчизняних науковців приділено проблемам розвитку роздрібною торгівлі загалом (Андрієшина О., Шаповал В., Городняк І тощо) [2;3]. Є низка науковців, які досліджують збутову діяльність підприємств [ 4; 5 ].

У контексті концепції Marketing 5.0, Ф. Котлер, запропонував трансформацію каналів збуту як симбіоз високих технологій та людського фактору, що забезпечує нову якість клієнтського досвіду [6].

Проте складність і активний розвиток сфери торгівлі та зміни потреб споживачів потребують постійного оновлення каналів збуту відповідно до динаміки зовнішнього середовища. З огляду на це основні цілі статті полягають у дослідженні інноваційних каналів збуту у сфері торгівлі, визначення видів інновацій, які впливають на канали збуту у сфері торгівлі з урахуванням сучасних соціальних та економічних умов для підвищення стійкості підприємств до зовнішніх і внутрішніх викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалізація товарів за допомогою телекомунікаційних засобів (телефонний та телевізійний продаж) класифікується як релевантний та зручний канал збуту для презентації інноваційних продуктів. Ця дистанційна модель взаємодії базується на використанні вербальної комунікації або спеціалізованих медіа-ресурсів, включаючи кабельне телебачення. Телефонний канал позамагазинного збуту найчастіше імплементується в діяльність торгових агентів або через інтеграцію з розгалуженою мережею поштових операторів. Ключовою перевагою телепродажу є поєднання візуальної демонстрації об'єкта торгівлі з вичерпним інформаційним супроводом щодо його техніко-експлуатаційних параметрів.

Процес замовлення в межах зазначених каналів збуту, як правило, здійснюється через телефонний зв'язок або персональні комп'ютерні системи в режимі реального часу (online). Попри високу доступність, ці позамагазинні канали збуту мають вищу собівартість експлуатації.

Вагоме місце в ієрархії сучасних інструментів реалізації посідає консультативний канал збуту. Ефективність такої моделі прямо залежить від рівня обізнаності консультанта у бізнес-процесах замовника. Найбільш релевантним цей канал збуту є для секторів інжинірингу, геологорозвідування та будівництва. Специфіка цієї моделі вимагає від суб'єкта продажу високого рівня компетенцій. Дослідження показують, що в сегменті складного технічного обладнання використання консультативного каналу збуту підвищує вірогідність повторної закупівлі на 40%, оскільки створює додаткову цінність для клієнта через експертну підтримку. Проте, концентрація стратегічної інформації про клієнтську базу в одній особі може розглядатись як фактор ризику.

Додатково слід виділити такі специфічні канали позамагазинного збуту:

1. Груповий збут: базується на психологічному переконанні. Конверсія у таких каналах може сягати 30-50% від присутньої аудиторії завдяки ефекту соціального доказу.

2. Парадоксальний збут: використовує методи нейролінгвістичної мотивації. Хоча його частка в Україні не перевищує 1-2% ринку, він демонструє високу ефективність у преміум-сегментах.

3. Каталожний збут: забезпечує консолідацію споживачів. В Україні цей сегмент демонструє позитивну динаміку, проте його обсяги вимірюються мільйонами гривень проти мільярдів доларів у ЄС.

4. Посилковий (поштовий) збут: перебуває на етапі трансформації. Станом на 2024-2025 роки частка логістичних операторів у забезпеченні каналів збуту зростає: лише лідер ринку «Нова пошта» опрацьовує сотні мільйонів відправлень щороку, що свідчить про повну інтеграцію пошти у систему товароруку.

Нині ринок інтернет-торгівлі перебуває у фазі експоненціального зростання. Разом з тим, подальша експансія цього каналу збуту стикається з низкою бар'єрів: низький рівень довіри до онлайн-транзакцій, домінування моделей передоплати, складність процедур реверсивної логістики (повернення товару) та ризику кібершахрайства. Важливим є показник «проникнення» покупок: у розвинених країнах 70-90% користувачів мережі є активними покупцями, тоді як в Україні цей показник тривалий час тримався на рівні 14%, що вказує на величезний потенціал для подальшого розширення цього каналу збуту [7, с.108].

Недоліки, що стримують розвиток:

- Рівень безготівкових розрахунків (cashless) в онлайн-торгівлі поступово зростає, проте значна частка замовлень все ще оплачується при отриманні (накладений платіж), що створює додаткові ризики для продавців.

- Ризик шахрайства та складність процедури повернення товару залишаються основними бар'єрами для 45% потенційних онлайн-покупців [7, с.85].

Сучасна парадигма розвитку торговельних структур вимагає переходу від мультимедійності до повної омніканальності. Це означає не просто наявність декількох ізольованих каналів збуту, а формування єдиної цифрової екосистеми, де клієнтський досвід залишається безперервним незалежно від точки контакту. У межах омніканальної моделі межа між фізичним ритейлом та e-commerce нівелюється: споживач отримує можливість ініціювати замовлення через мобільний додаток, верифікувати характеристики товару в торговельному залі та завершити транзакцію через поштовий канал збуту з доставкою додому.

Запровадження такої інтегрованої моделі дозволяє підприємствам акумулювати масиви великих даних (Big Data), аналіз яких дає змогу з високою точністю прогнозувати споживчу поведінку та персоналізувати пропозиції. Це, у свою чергу, підвищує коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) та сприяє оптимізації маркетингових витрат на залучення нових сегментів ринку».

Сучасна сфера торгівлі в Україні демонструє високу адаптивність до інновацій:

- Технологічні інновації – впровадження IT-рішень підвищує пропускну здатність магазинів на 25-30%. За даними соціологічних опитувань, 20,1% споживачів вже надали перевагу касам самообслуговування, а використання «розумних візків» підтримують 15% респондентів [8, с.59].

- Революційні інновації – впровадження технології RFID дозволяє скоротити час інвентаризації на 80% та зменшити похибки в обліку залишків до мінімуму.

- Соціальні інновації, спрямовані на комфорт. Автоматизація готівкового обігу пришвидшує обслуговування клієнтів на 15-20% та мінімізує ризик помилки касира [9].

- Управлінські та організаційні інновації – впровадження ERP-систем, персоналізований облік через дисконтні програми, створення стратегічних альянсів та центрів навчання персоналу [10].

- Архітектурні та локальні інновації – новітні підходи до візуалізації товарів та вдосконалення власної брендової ідентичності («інновації у межах ніші»).

Особливе значення мають радикальні інновації, що фундаментально змінюють вектор розвитку сфери торгівлі. До них належать цифрові інструменти безконтактних платежів, віртуальні примірочні та інтелектуальні системи дистанційного замовлення, що роблять процес купівлі раціональним та системним.

Вагомим чинником трансформації вітчизняного ринку є домінування маркетплейсів як універсальних агрегаторів каналів збуту. Сучасні платформи (такі як Rozetka, Prom.ua, OLX) еволюціонували з простих торговельних майданчиків у комплексні логістично-інфраструктурні хаби. Вони надають малому та середньому підприємству готові інструменти фінансового еквайрингу, маркетингового просування та складського аутсорсингу (fulfilment), що значно знижує бар'єр входу на ринок для нових гравців.

Паралельно з цим спостерігається інтенсивний розвиток соціальної комерції (Social Commerce). Соціальні мережі Instagram, TikTok та Facebook трансформувалися у повноцінні канали збуту з інтегрованими інтерфейсами для здійснення покупок (Social Shopping). Це дозволяє реалізовувати концепцію "імпульсивного придбання" безпосередньо в момент споживання контенту, що суттєво скорочує шлях споживача від ознайомлення з товаром до фінальної оплати. Згідно з експертними оцінками, понад 70% онлайн-транзакцій в Україні ініціюються саме через мобільні пристрої, що робить m-commerce стратегічним пріоритетом у розвитку сучасних дистрибуторських мереж.

Для більш глибокого розуміння трансформаційних процесів у торговельній сфері доцільно систематизувати характеристики основних позамагазинних каналів збуту (табл.1.). Це дозволяє оцінити їхній вплив на загальну ефективність підприємницької діяльності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інноваційних каналів збуту

Канал збуту	Рівень операційних витрат	Ступінь персоніфікації	Ключова перевага	Основний ризик
Електронна комерція	середній/ низький	високий	масштабованість та доступність 24/7	недовіра до якості, кіберризик
Консультативний збут	високий	максимальний	формування лояльності	залежність від фаховості працівників
Каталожний збут	середній	середній	охоплення територіально віддалених регіонів	тривалі строки логістики
Посилковий збут	середній	середній	велике територіальне охоплення	логістичні ризики
Телепродаж/ телефонний збут	високий	високий (вербальний)	ефективно для складних новинок	навязливість, висока вартість зв'язку

Джерело: складено автором самостійно

Варто акцентувати увагу на тому, що канали збуту в Україні сьогодні проходять стадію «гібридизації». Торговельні мережі все частіше використовують омніканальну модель, де фізичні точки продажу інтегруються з мобільними додатками та терміналами самообслуговування.

Статистично підтверджено, що впровадження технологічних інновацій, таких як мобільні додатки з функцією сканування товару в залі (Scan & Go), дозволяє збільшити пропускну здатність касових зон на 35–40%. Управлінські інновації, зокрема впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), забезпечують зниження логістичних витрат у межах каналів збуту на 12–18% за рахунок оптимізації товарних запасів.

Економічний ефект від диверсифікації каналів збуту шляхом їхньої діджиталізації полягає у зміні структури операційних витрат підприємства. Перехід на цифрові методи реалізації дозволяє замінити частину постійних витрат (таких як висока орендна плата за торгові площі та утримання численого персоналу) на змінні витрати (оплата за клік, комісійна винагорода маркетплейсам, витрати на логістичне обслуговування замовлення).

Така трансформація витратної частини підвищує фінансову гнучкість бізнесу та його стійкість до зовнішніх шоків. В умовах воєнних ризиків та вимушеної міграції населення, цифрові канали збуту стають чи не єдиним інструментом збереження клієнтської бази та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Окрім того, впровадження інтелектуальних систем управління запасами на базі ШІ (AI-driven inventory management) дозволяє зменшити обсяги неліквідних залишків у каналах реалізації, що прямо впливає на рентабельність активів підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що трансформація сфери торгівлі в Україні відбувається під потужним впливом цифровізації, що зумовлює перехід від традиційних моделей до інноваційних каналів збуту. Впровадження технологічних, організаційних та радикальних інновацій дозволяє торговельним підприємствам не лише адаптуватися до мінливих запитів споживачів, а й суттєво оптимізувати власні бізнес-процеси. Електронна комерція та дистанційні канали збуту (мобільні додатки, інтерактивні платформи) стають домінуючими векторами розвитку, що підтверджується стрімким зростанням інтернет-аудиторії та обсягів онлайн-транзакцій. Разом з тим, виявлені бар'єри (недовіра до цифрових платежів, логістичні ризики) потребують зваженої державної політики, спрямованої на інституційну підтримку інноваційного підприємництва та захист прав суб'єктів торговельних відносин.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень у цій царині ми вважаємо:

1. Прогнозування інтеграції штучного інтелекту (AI) у канали збуту: дослідження впливу нейронних мереж на персоналізацію консультативного продажу та автоматизацію управління товарними запасами.
2. Розвиток логістики «останньої милі»: аналіз інноваційних підходів до доставки товарів у посылкових каналах збуту, зокрема використання роботизованих систем, що є критично важливим для підвищення ефективності e-commerce.
3. Екологізація та сталий розвиток: вивчення впливу екологічних стандартів на формування нових каналів збуту та зміну пакувальних технологій у сфері торгівлі.
4. Трансформація споживчої поведінки в умовах омніканальності: глибинний аналіз психологічних аспектів вибору споживачем конкретного каналу збуту залежно від категорії товару та соціодемографічних характеристик.

Інноваційний вектор розвитку, підкріплений науково обґрунтованим державним управлінням та інвестиційним забезпеченням, виступає головною запорукою формування конкурентоспроможної моделі вітчизняної торгівлі, здатної ефективно функціонувати в умовах глобального цифрового простору.

1. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економік *Економіка та суспільство*. 2025. №77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>
2. Андрієшина О.О., Шаповал В.А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник*. 2022. № 2. С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.092>.
3. Городняк І., Гнатів Ю. Аналіз ринку роздрібно торгівлі України. *Економічний простір*. 2023. № (187). С. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8>
4. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.
5. Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : економічні науки*. 2023. № 1. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-17>
6. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons. 2021.
7. Глобальна цифрова економіка: тенденції та виклики для України : монографія / за ред. проф. І. Г. Манцурова. Київ : КНЕУ, 2021. 360 с.
8. Цифрова трансформація ритейлу: споживчі переваги та технологічні тренди : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15–16 трав. 2024 р. Київ : КНУТД, 2024. С. 58–61.
9. Автоматизація та роботизація процесів у ритейлі : аналітичний огляд / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Київ, 2023. 42 с.
10. Аналіз ринку e-commerce в Україні за 2023–2024 рр. *EVO.Business*. URL: <https://evo.business/uk/e-commerce-v-ukraini/>.
11. Маркетингові канали збуту в умовах цифровізації : навч. посіб. / В.М. Орлов, Т.О. Борисова. Одеса : ОНЕУ, 2022. 304 с.
12. Розвиток поштово-логістичної інфраструктури України в контексті глобалізації : зб. наук. пр. / Держ. ун-т інфраструктури та технологій. Київ, 2022. Вип. 14. С. 112–125.
13. Специфіка управління клієнтським досвідом у роздрібній торгівлі : монографія / за заг. ред. О. В. Світличного. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 218 с.

#### References

1. Vysochyn, I., & Liakh, S. (2025). Adaptability of business models of trade enterprises in the digital economy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>
2. Andriishyna, O. O., & Shapoval, V. A. (2022). Rozdribna torhivlia v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva [Retail trade in the conditions of digitalization of society]. *Ekonomichniy visnyk*, (2), 92–103. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.092>.
3. Horodniak, I., & Hnativ, Yu. (2023). Analiz rynku rozdribnoi torhivli Ukrainy [Market analysis of retail trade in Ukraine]. *Ekonomichniy prostir*, (187), 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8>
4. Hrynko, T., Hviniashvili, T., & Sotula, V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia zbutovoio diialnistiu pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Peculiarities of sales management of the enterprise in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.

5. Kolokolchukova, I. V. (2023). Metodolohichni zasady formuvannia paradyhmy zbutu [Methodological principles of forming the sales paradigm]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: ekonomichni nauky*, (1), 120–125. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-17>
6. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
7. Mantsurov, I. H. (Ed.). (2021). *Hlobalna tsyfrova ekonomika: tendentsii ta vyklyky dlia Ukrainy* [Global digital economy: trends and challenges for Ukraine] (Monograph). KNEU.
8. *Tsyfrova transformatsiia ryteilu: spozhyvchi perevahy ta tekhnolohichni trendy* [Digital transformation of retail: consumer preferences and technological trends]. (2024). Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Kyiv, May 15–16, 2024). KNUTD, 58–61.
9. Institute for Economic Research and Policy Consulting. (2023). *Avtomatyzatsiia ta robotyzatsiia protsesiv u ryteili: analitychnyi ohliad* [Automation and robotization of processes in retail: an analytical review].
10. EVO. Business. (n.d.). *Analiz rynku e-commerce v Ukraini za 2023–2024 rr.* [Market analysis of e-commerce in Ukraine for 2023–2024].
11. Orlov, V. M., & Borysova, T. O. (2022). *Marketyn hovi kanaly zbutu v umovakh tsyfrovizatsii* [Marketing sales channels in terms of digitalization] (Study manual). ONEU.
12. State University of Infrastructure and Technologies. (2022). *Rozvytok poshtovo-lohistychnoi infrastruktury Ukrainy v konteksti hlobalizatsii* [Development of postal and logistics infrastructure of Ukraine in the context of globalization]. *Zbirnyk naukovykh prats*, (14), 112–125.
13. Svitlychnyi, O. V. (Ed.). (2021). *Spetsyfika upravlinnia klientskym dosvidom u rozdribnii torhivli* [Specifics of customer experience management in retail trade] (Monograph). Tsentr navchalnoi literatury.

## INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SALES CHANNELS IN THE DOMESTIC TRADE SECTOR

Tetiana Yavorska<sup>1</sup>, Nataliia Andriiv<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Ivan Franko National University of Lviv  
18 Svobody Ave., Lviv, 79008, Ukraine  
e-mail: tetyana.yavorska@lnu.edu.ua;*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7557-5683>*

<sup>2</sup>*Uzhhorod National University  
14a Universytetska St., Uzhhorod, 88015, Ukraine  
e-mail: porshe69v11@gmail.com*

**Abstract.** This study provides a comprehensive analysis of sales channels in the trade sector. The authors substantiate that traditional forms of trade are gradually losing their relevance, giving way to hybrid and high-tech models of interaction with the end consumer. The essence of qualitative changes driven by the rapid development of information and communication technologies is revealed. It is proven that the transition from a sector-specific to a functional model of trade leads to the emergence of specific sales channels, such as e-commerce, interactive platforms, and automated self-service systems. Non-store distribution channels, including telesales, telephone marketing and consultative selling, are analyzed.

The authors systematize innovations according to technological, organizational, social, and radical characteristics. Particular emphasis is placed on the implementation of RFID technologies and Electronic Data Interchange (EDI) systems, which increase the throughput capacity of distribution chains. The study highlights the exponential growth in the number of e-commerce entities and the volume of online transactions over the last decade. At the same time, inhibiting factors are identified: high levels of distrust in online payments, logistical barriers, and the imperfection of the regulatory framework for the digital segment.

The authors argue that overcoming these obstacles is possible only through balanced state management of innovative development, which must combine administrative methods with the stimulation of investment activity. The conclusions emphasize the necessity of implementing omnichannel strategies, where physical and digital sales channels function as a single ecosystem. Prospective directions for future research are outlined, including the use of artificial intelligence for demand forecasting, the “greening” of retail, and the implementation of blockchain technologies for transaction security. The work holds both theoretical and practical significance for scholars, trade specialists, and government officials concerned with the development of the domestic market.

**Keywords:** sales channels, innovations, trade sector, e-commerce, non-store retailing.

*Стаття надійшла до редколегії 17.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У МІЖНАРОДНИХ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЯХ (НА ПРИКЛАДІ PwC)

Зоряна Артım-Дрогомирецька<sup>1</sup>, Володимир Вовк<sup>2</sup>, Ольга Гупало<sup>3</sup>

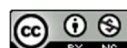
<sup>1,2,3</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка,  
79008, Львів, просп. Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [zoriana.artym-drohomyretska@lnu.edu.ua](mailto:zoriana.artym-drohomyretska@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-2452-5878

<sup>2</sup>e-mail: [volodymyr.vovk@lnu.edu.ua](mailto:volodymyr.vovk@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-0055-8496

<sup>3</sup>e-mail: [Olha.Hupalo@lnu.edu.ua](mailto:Olha.Hupalo@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-3781-2822

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні підходи до оптимізації управління трудовими ресурсами в міжнародних сервісних компаніях на прикладі діяльності PwC Lviv SDC та офісу PwC у Берліні. Актуальність теми зумовлена зростанням конкуренції на глобальному ринку послуг, динамічністю робочих процесів та необхідністю раціонального розподілу навантаження між фахівцями. У межах дослідження проаналізовано особливості функціонування міжнародних центрів надання послуг, визначено ключові виклики, пов'язані з мультикультурністю команд, сезонними піками навантаження та ступенем автоматизації управлінських процесів. Емпіричну основу дослідження становлять узагальнені матеріали аналізу організації роботи PwC Lviv SDC, порівняння підходів до управління трудовими ресурсами у Львові та Берліні, а також результати модельної апробації тижневого планування навантаження команди дата-аналітиків. Дослідження передбачало розроблення та реалізацію економіко-математичної моделі оптимізації розподілу робочих завдань із використанням мови програмування Python та бібліотеки PuLP. Для апробації використано узагальнений розрахунковий сценарій, у межах якого 44 спеціалісти виконують 240 запитів із середньою тривалістю 7 годин, дедлайнами 24–48 годин і тижневим робочим лімітом 40 годин на одного працівника. Цільова функція мінімізує сумарні штрафи за порушення дедлайнів та перевищення індивідуального робочого часу. Результати моделювання підтвердили доцільність автоматизованого планування навантаження, але водночас виявили локальні перевантаження частини працівників. Окреслено шляхи вдосконалення моделі, зокрема через урахування часткової зайнятості, використання гнучких графіків роботи, передачу частини завдань суміжним командам та застосування інструментів прогнозування пікових навантажень. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих рекомендацій для



*підвищення ефективності управління персоналом у PwC Lviv SDC та аналогічних сервісних центрах.*

**Ключові слова:** *управління трудовими ресурсами, оптимізація розподілу завдань, міжнародні сервісні центри, економіко-математичне моделювання, автоматизація планування, продуктивність персоналу, PwC Lviv SDC.*

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці трудові ресурси є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо у сфері послуг, де основна цінність формується за рахунок знань, компетенцій і продуктивності персоналу. Для міжнародних сервісних компаній, діяльність яких пов'язана з реалізацією проєктів у мультикультурному середовищі, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Це зумовлено необхідністю одночасного забезпечення високої якості послуг, дотримання глобальних корпоративних стандартів, гнучкого реагування на зміни попиту та оптимального використання людського капіталу.

Практика функціонування міжнародних сервісних центрів свідчить про наявність низки проблем, серед яких нерівномірність робочого навантаження, дефіцит висококваліфікованих кадрів, плинність персоналу, потреба в постійному навчанні працівників та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Традиційні підходи до кадрового управління не завжди дозволяють своєчасно враховувати динаміку цих процесів і забезпечувати ефективний розподіл трудових ресурсів.

У зв'язку з цим особливого значення набуває застосування економіко-математичних методів, які дають змогу формалізувати процеси управління персоналом, прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність використання працівників і розробляти обґрунтовані управлінські рішення. Саме тому актуальним є дослідження та вдосконалення системи управління трудовими ресурсами у міжнародних сервісних компаніях на основі сучасного інструментарію моделювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління трудовими ресурсами широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують сутність трудового потенціалу, механізми кадрового планування [11], системи мотивації [6,7,9], оцінювання персоналу [8] та підвищення продуктивності праці [3]. У сучасних дослідженнях трудові ресурси розглядаються не лише як фактор виробництва [1], а як стратегічний капітал підприємства, що визначає його інноваційний потенціал і довгострокову стійкість.

Окремий напрям наукових праць присвячений специфіці управління персоналом у сфері послуг [4], де вирішальне значення мають компетентність працівників, якість взаємодії з клієнтами, гнучкість організації праці та безперервний професійний розвиток персоналу. Значна увага приділяється питанням мотивації, адаптації працівників, формуванню сприятливого організаційного клімату та розвитку корпоративної культури [10].

Водночас у науковій літературі зростає інтерес до використання економіко-математичних методів у сфері HR-менеджменту. Дослідники застосовують методи прогнозування, оптимізаційні моделі, статистичний аналіз і сценарне моделювання для визначення потреб у персоналі, оцінювання результативності працівників, планування завантаження та зниження кадрових ризиків. Однак питання комплексного моделювання системи управління трудовими ресурсами [13,14] саме в міжнародних сервісних компаніях [15], які функціонують в умовах глобальної конкуренції та змінного навантаження, залишаються недостатньо розробленими та потребують подальшого наукового опрацювання.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичного інструментарію оптимізації системи управління трудовими ресурсами у міжнародних сервісних компаніях на основі економіко-математичного моделювання та автоматизованого розподілу робочих завдань (на прикладі PwC).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародна компанія PwC є одним із провідних постачальників аудиторських, консалтингових, податкових та фінансових послуг, діяльність якої охоплює значну кількість країн світу [12]. В Україні компанія функціонує через мережу офісів, зокрема сервісний центр у Львові, який виконує аналітичні, фінансові, облікові та технологічні завдання для клієнтів переважно з європейського ринку. Особливістю такого центру є висока залежність результативності діяльності від якості управління трудовими ресурсами, оскільки саме персонал формує основну додану вартість послуг.

Аналіз діяльності сервісного центру засвідчив, що кадровий потенціал підприємства складається з кількох функціональних груп: фахівців з дата-аналітики, фінансових експертів, спеціалістів з автоматизації процесів та працівників підтримуючих підрозділів [5]. Така структура забезпечує спеціалізацію праці, проте одночасно ускладнює процес координації завантаження персоналу. Найбільш проблемними аспектами є сезонні коливання обсягів робіт, нерівномірний розподіл завдань між працівниками, ризики професійного вигорання та тривала адаптація нових співробітників. Саме ці фактори зумовлюють потребу у використанні формалізованих методів планування й оптимізації.

У межах дослідження основну увагу зосереджено на команді дата-аналітиків PwC Lviv SDC, яка виконує запити, пов'язані з аналізом даних, підготовкою звітів, побудовою дашбордів і перевіркою якості даних. Саме цей підрозділ є показовим для дослідження, оскільки для нього характерні поєднання жорстких дедлайнів, стандартизованих операцій та нерівномірного навантаження протягом робочого тижня.

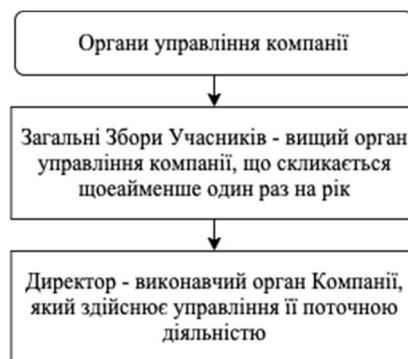


Рис. 1. Схема структури управління компанією [12]

Порівняльний аналіз підходів до управління персоналом у сервісному центрі у Львові та офісі компанії в Берліні показав, що локальні моделі управління відрізняються залежно від характеру бізнес-процесів. Для львівського підрозділу пріоритетами є стандартизація операцій, швидкість виконання повторюваних завдань та автоматизація рутинних процесів. Для офісу в Берліні більш характерними є клієнтоорієнтованість, міжфункціональна взаємодія та розв'язання нестандартних консалтингових завдань [10]. Водночас зазначене порівняння не претендує на універсальне узагальнення для всієї мережі PwC, а відображає відмінності організаційних підходів

у межах досліджуваного кейсу та використовується як аналітична основа для формування рекомендацій щодо вдосконалення роботи львівського сервісного центру.

Окремим напрямом дослідження став аналіз впливу цифровізації на систему управління персоналом. Встановлено, що впровадження сучасних HRMS-рішень, корпоративних порталів, аналітичних платформ та інструментів автоматизації істотно підвищує прозорість кадрових процесів, скорочує адміністративні витрати, знижує кількість операційних помилок і покращує якість управлінських рішень [12]. Використання цифрових платформ дозволяє працівникам самостійно управляти частиною кадрових процедур, а керівникам – оперативно відстежувати завантаження, продуктивність та ризики плинності кадрів.

Таблиця 1

**Порівняння операційних і стратегічних аспектів PwC у Львові та Берліні**

Аспект	PwC у Львові	PwC у Берліні
<b>Фокус діяльності</b>	Централізована підтримка бізнес-процесів, виконання бек-офісних завдань, таких як аналіз даних, обробка документів і фінансова звітність.	Автономна діяльність, включаючи стратегічний консалтинг клієнтів, аудит і управління проєктами.
<b>Характер завдань</b>	Стандартизовані, повторювані процеси.	Нестандартизовані, складні та специфічні для клієнта завдання.
<b>Основний акцент</b>	Ефективність, швидкість і дотримання стандартів якості.	Орієнтація на клієнта, індивідуальний підхід і рішення для німецького ринку.
<b>Компетенції співробітників</b>	Фокус на технічних навичках для стандартизованих завдань.	Широкий набір компетенцій для роботи зі складними і динамічними запитами клієнтів.
<b>Виклики навантаження</b>	Високий обсяг повторюваних завдань, що залежить від глобальних робочих потоків та часових зон.	Складність і терміновість клієнтських запитів.
<b>Пріоритети оптимізації</b>	Автоматизація рутинних процесів (RPA, аналітичні платформи, штучний інтелект).	Управління міжфункціональними командами, розвиток інноваційного підходу до вирішення завдань.
<b>Практики взаємодії з клієнтами</b>	Орієнтація на внутрішні процеси та ефективність.	Пряма взаємодія з клієнтами, забезпечення їхньої задоволеності та індивідуальних рішень.
<b>Обмін знаннями</b>	Ротація та обмін досвідом між співробітниками.	Наставництво для обміну експертизою між функціями.
<b>Загальна мета</b>	Оптимізація повторюваних процесів і інтеграція автоматизації для підвищення продуктивності та якості.	Інновації, розвиток компетенцій і індивідуальний підхід до клієнтів для конкурентної переваги.

*Джерело: сформовано авторами на основі [10]*

На основі проведеного аналізу запропоновано економіко-математичну модель оптимізації розподілу робочих завдань між працівниками сервісного центру. Метою моделі є мінімізація сумарних втрат, що виникають унаслідок порушення дедлайнів та перевищення допустимого навантаження персоналу. З огляду на характер доступної інформації модель апробовано на узагальненому розрахунковому сценарії тижневого планування навантаження, побудованому на основі характеристик роботи команди дата-аналітиків PwC Lviv SDC.

Для побудови економіко-математичної моделі вводяться наступні індекси, параметри та змінні [2]:

$n$  – кількість спеціалістів у команді.

$m$  – кількість завдань (запитів), які потребують виконання.

$t_{ij}$  – час, необхідний для виконання завдання  $j$  спеціалістом  $i$  в годинах.

$d_j$  – кінцевий термін для завдання  $j$ , в годинах (максимальний час, до якого завдання повинно бути виконано).

$w_i$  – максимальна кількість годин на тиждень, яку може працювати спеціаліст  $i$ .

$\lambda_1$  – штраф за пропущений кінцевий термін для кожного завдання.

$\lambda_2$  – штраф за перевищення робочого часу для кожного спеціаліста.

$x_{ij}$  – бінарна змінна, яка дорівнює 1, якщо спеціаліст  $i$  виконує завдання  $j$ , або дорівнює 0, якщо не виконує.

$max\_vars_j$  – допоміжна змінна, що визначає величину перевищення часу для кожного завдання  $j$ .

$overload\_vars_i$  – допоміжна змінна, що визначає величину перевищення робочого часу для кожного спеціаліста  $i$ .

$$L = \lambda_1 \sum_{j=1}^m max\_vars_j + \lambda_2 \sum_{i=1}^n overload\_vars_i \rightarrow \min \quad (1)$$

де перший доданок відображає сумарні штрафи за порушення дедлайнів, а другий – штрафи за перевищення доступного робочого часу спеціалістів.

Кожне завдання має бути призначене рівно одному спеціалісту:

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = 1, \quad \forall j \in \{1, 2, \dots, m\} \quad (2)$$

Допоміжна змінна фіксує перевищення часу виконання завдання над установленим дедлайном:

$$max\_vars_j \geq \sum_{i=1}^n x_{ij} t_{ij} - d_j, \quad \forall j \in \{1, 2, \dots, m\} \quad (3)$$

Допоміжна змінна фіксує перевищення індивідуального фонду робочого часу спеціаліста:

$$overload\_vars_i \geq \sum_{j=1}^m x_{ij} t_{ij} - w_i, \quad \forall i \in \{1, 2, \dots, n\} \quad (4)$$

Умови бінарності та невід'ємності змінних:

$$x_{ij} \in \{0, 1\}, \quad \forall i, j.$$

$$max\_vars_j \geq 0, \quad \forall j, \quad overload\_vars_i \geq 0, \quad \forall i$$

Для практичної апробації модель реалізовано засобами Python із використанням бібліотеки PuLP та вбудованого solver-а CBC. У розрахунковому сценарії було розподілено 240 робочих запитів між 44 спеціалістами команди дата-аналітики. Кожен спеціаліст мав тижневий робочий ліміт 40 годин, середня трудомісткість одного запиту становила 7 годин, а дедлайни варіювалися в інтервалі від 24 до 48 годин. Для врахування ризику порушення дедлайнів і перевантаження використано штрафні коефіцієнти  $\lambda_1 = 5$  та  $\lambda_2 = 6$  умовних вартісних одиниць за кожну годину порушення відповідно.

Оптимальний розв'язок цільової функції становить 240 умовних штрафних одиниць. Це свідчить про досягнення допустимого балансу між повнотою виконання запитів, дотриманням дедлайнів і ресурсними обмеженнями. Водночас детальніший аналіз показав, що у 20 із 44 спеціалістів спостерігалось перевищення індивідуального тижневого фонду часу на 2 години, що вказує на наявність локальних зон перевантаження та потребу подальшого вдосконалення системи планування.

З практичного погляду це означає, що навіть за оптимального з позиції цільової функції розподілу завдань менеджмент має додатково контролювати ризики професійного вигорання, сезонні піки завантаження та доступність працівників. Перспективними напрямками вдосконалення є використання гнучких графіків роботи, внутрішній перерозподіл ресурсів, залучення суміжних команд, урахування часткової зайнятості та застосування нелінійних штрафних функцій.

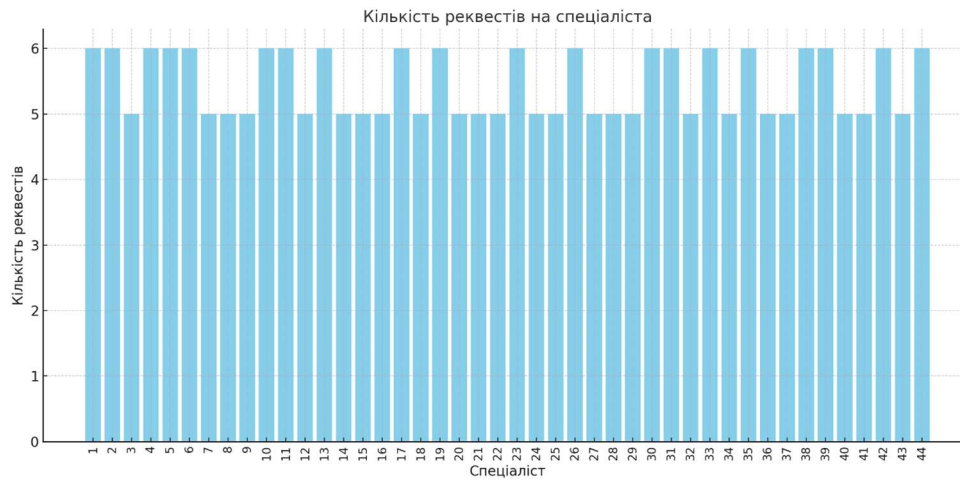


Рис. 2. Розподіл завдань на кожного спеціаліста

Таким чином, запропонований підхід підтверджує доцільність використання економіко-математичного інструментарію для підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами у міжнародних сервісних компаніях. Поєднання аналітичних моделей, цифрових платформ та сучасних HR-практик створює передумови для зростання продуктивності праці, підвищення прозорості планування навантаження та обґрунтованості управлінських рішень. Водночас результати слід інтерпретувати як підсумок сценарної апробації моделі на узагальнених параметрах роботи команди, а не як універсальне рішення для всіх підрозділів міжнародної компанії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти оптимізації управління трудовими ресурсами у сфері послуг на прикладі діяльності PwC. Особливу увагу приділено підвищенню ефективності кадрового менеджменту шляхом поєднання порівняльного аналізу організаційних практик, оцінки впливу цифровізації та економіко-математичного моделювання розподілу робочих завдань між працівниками сервісного центру.

Установлено, що управління трудовими ресурсами є одним із визначальних чинників результативності сучасних сервісних компаній, оскільки саме від збалансованості навантаження, рівня кваліфікації персоналу та якості організації праці залежать продуктивність роботи, дотримання строків виконання завдань і задоволеність внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Для міжнародних компаній додаткового значення набувають питання міжкультурної взаємодії, адаптивності управлінських рішень і використання цифрових технологій.

Проведений порівняльний аналіз підрозділів PwC у Львові та Берліні показав, що різні організаційні умови формують відмінні моделі кадрового управління. У межах досліджуваного кейсу львівський сервісний центр характеризується високою швидкістю виконання стандартизованих операцій та гнучкістю у реагуванні на зміну обсягів робіт, однак більшою мірою стикається з ризиками перевантаження персоналу. Для берлінського офісу більш характерними виявилися структуроване планування, орієнтація на індивідуальні клієнтські рішення та стабільніші механізми координації навантаження.

У ході дослідження виявлено основні проблеми системи управління трудовими ресурсами PwC Lviv SDC: нерівномірний розподіл завдань, ризику професійного вигорання працівників, сезонні піки навантаження та недостатній рівень автоматизації планових процедур. Для розв'язання зазначених проблем запропоновано економіко-математичну модель оптимального розподілу завдань, що дозволяє мінімізувати штрафи за порушення дедлайнів та перевищення індивідуального фонду робочого часу.

Практична апробація моделі на узагальненому розрахунковому сценарії засвідчила її працездатність: усі завдання було розподілено між 44 спеціалістами, а статус розв'язку визначено як оптимальний. Значення цільової функції становило 240 умовних штрафних одиниць. Водночас у 20 спеціалістів зафіксовано перевищення нормативного фонду робочого часу на 2 години, що свідчить про наявність резервів для подальшого вдосконалення системи планування ресурсів.

Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу для вдосконалення управління трудовими ресурсами не лише у PwC Lviv SDC, а й в інших міжнародних сервісних компаніях, діяльність яких пов'язана з проєктною роботою, жорсткими дедлайнами та нерівномірним навантаженням персоналу.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розширенням моделі шляхом урахування часткової зайнятості працівників, передачі частини завдань суміжним командам, використання нелінійних штрафних функцій, а також впровадження інструментів прогнозування навантаження, сценарного аналізу та методів штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень.

1. Боденчук Л. Б., Чебану М. П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 19-24. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-03)
2. Вовк В.М., Зомчак Л.М. Оптимізаційні методи та моделі: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 360 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Артими-Дрогомирецька З.Б., Гупало О.А. Оптимізація управління трудовими ресурсами підприємства сфери послуг. VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні»: Збірник тез доповідей, Львів, Україна, 25-26 жовтня 2024 р. Львів: Растр-7, 2024. с. 187-190.
5. Артими-Дрогомирецька З.Б., Гупало О.А. Порівняльний аналіз підходів до управління трудовими ресурсами в міжнародній компанії PwC. V Міжнародна науково-практична конференція учених та студентів "Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства": Збірник тез доповідей, Тернопіль, Україна, 28-29 лист. 2024 р. с. 134-136.
6. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. с. 53-58.
7. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. Т. 6, № 5. с. 64-69.
8. Грішнова О.А. Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях*. К. 2015. с. 42-50.
9. Жибак М. М. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт*. 2017. № 5. с. 10-14.
10. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського. 2014. Вип. 2. с. 570-572.

11. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. с. 13-21.
12. PwC Global Annual Report. The Future of Work: Leveraging Technology in Workforce Management. 2021. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 11.09.2024).
13. Aithal, P. S. Optimizing Human Resource Management in Service Organizations: A Conceptual Framework. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*. 2020. P. 15-26.
14. Ghosh, A., & Chaudhuri, S. Leveraging AI in Workforce Optimization: Applications in HR Management. *International Journal of Business Analytics*. 2020. P. 45-59.
15. Kahn, L., & Vrooman, J. International Comparative Studies of HR Practices: A Focus on Multinational Service Centers. *International Journal of Human Resource Studies*. 2020. P. 95-112.
16. Жернова С. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023, № 83 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>.
17. Прінц, І.В. Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 305-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53>.

### References

1. Bodenchuk, L. B., & Chebanu, M. P. (2022). Trudovi resursy yak faktor vyrobnytstva [Labor resources as a factor of production]. *Modern Economics*, (36). [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-03)
2. Vovk, V. M., & Zomchak, L. M. (2014). *Optymizatsiini metody ta modeli* [Optimization methods and models]. LNU imeni Ivana Franka.
3. Balabanova, L. V. (2011). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Tsentr navchalnoi literatury.
4. Artym-Drohomyretska, Z. B., & Hupalo, O. A. (2024). Optymizatsiia upravlinnia trudovymy resursamy pidpriemstva sfery posluh [Optimization of human resources management of a service sector enterprise]. In *Suchasni tendentsii rozvytku informatsiinoi ekonomiky v Ukraini* [Modern trends in the development of the information economy in Ukraine]. Rastr-7.
5. Artym-Drohomyretska, Z. B., & Hupalo, O. A. (2024). Porivnialnyi analiz pidkhodiv do upravlinnia trudovymy resursamy v mizhnarodnii kompanii PwC [Comparative analysis of approaches to human resource management in the international company PwC]. In *Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsii ta staloho rozvytku suspilstva* [Digital economy as a factor of innovation and sustainable development of society] (pp. 134–136).
6. Azarova, A. O. (2010). Doslidzhennia mnozhyny chynnykiv nematerialnoi motyvatsii na pidpriemstvi [Study of the set of factors of non-material motivation at the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, (5), 53–58.
7. Biletska, H. S. (2014). Pidkhody do formuvannia systemy motyvatsii personalu pidpriemstv yak odna z peredumov pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti [Approaches to the formation of the personnel motivation system of enterprises as one of the prerequisites for increasing their competitiveness]. *Naukovyi ohliad*, (6), 64–69.
8. Hrishnova, O. A., & Naumova, O. O. (2015). Otsiniuvannia personalu: suchasni pidkhody do zabezpechennia efektyvnosti [Personnel evaluation: Modern approaches to ensuring efficiency]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, (2), 42–50.
9. Zhybak, M. M. (2017). Stan ta shliakhy udoskonalennia motyvatsii pratsi v ahrarykh pidpriemstvakh [State and ways of improving work motivation in agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, (5), 10–14.
10. Kostunets, T. A. (2014). Pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstv: teoretychni bazys [Approaches to personnel management of enterprises: Theoretical basis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (2), 570–572.

11. Kravchenko, T. S. (2015). Analiz kontseptsii kadrovoho menedzhmentu [Analysis of human resource management concepts]. *Personal*, (7), 13–21.
12. PwC. (2021). The future of work: Leveraging technology in workforce management. Retrieved from: <https://www.pwc.com> (accessed 19 October 2025).
13. Aithal, P. S. (2020). Optimizing human resource management in service organizations: A conceptual framework. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, P. 15–26.
14. Ghosh, A., & Chaudhuri, S. (2020). Leveraging AI in workforce optimization: Applications in HR management. *International Journal of Business Analytics*, P. 45–59.
15. Kahn, L., & Vrooman, J. (2020). International comparative studies of HR practices: A focus on multinational service centers. *International Journal of Human Resource Studies*, P. 95–112.
16. Zhernova Ye. V. (2023). “Kontseptualni polozhennia upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky”. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 83 available at: DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>
17. Prints, I.V. (2024), “Evolutsiia poniattia «liudski resursy» u konteksti stanovlennia kreatyvnoi ekonomiky”. *Ekonomichnyi prostir*. № 189. P. 305-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53>.

## ECONOMIC-MATHEMATICAL MODELING OF LABOR RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS IN INTERNATIONAL SERVICE COMPANIES: THE CASE OF PWC

Zoriana Artym-Drohomyretska<sup>1</sup>, Volodymyr Vovk<sup>2</sup>, Olha Hupalo<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Ivan Franko National University of Lviv  
18 Svobody Ave, Lviv, 79008

<sup>1</sup>e-mail: [zoriana.artym-drohomyretska@lnu.edu.ua](mailto:zoriana.artym-drohomyretska@lnu.edu.ua);  
ORCID: 0000-0002-2452-5878

<sup>2</sup>e-mail: [volodymyrr.vovk@lnu.edu.ua](mailto:volodymyrr.vovk@lnu.edu.ua);  
ORCID: 0000-0003-0055-8496

<sup>3</sup>e-mail: [Olha.Hupalo@lnu.edu.ua](mailto:Olha.Hupalo@lnu.edu.ua);  
ORCID: 0000-0003-3781-2822

**Abstract.** This article examines theoretical and practical approaches to optimizing labor resource management in international service companies using the example of PwC Lviv SDC and the PwC office in Berlin. The topic is relevant because of increasing competition in the global service market, the dynamic character of operational processes, and the need for a rational allocation of workload among specialists. The empirical basis of the study consists of generalized materials on the organization of work at PwC Lviv SDC, a comparison of labor resource management approaches in Lviv and Berlin, and the results of a model-based weekly workload planning scenario for a data analytics team. The practical part includes the development and implementation of an economic-mathematical task allocation model using Python and the PuLP library. The model was tested on a generalized scenario in which 44 specialists perform 240 requests with an average duration of 7 hours, deadlines ranging from 24 to 48 hours, and a weekly working time limit of 40 hours per employee. The objective function minimizes total penalties for deadline violations and individual workload overruns; the obtained solution had an optimal status and an objective value of 240 conditional penalty units. At the same time, the results revealed local overloads for part of the staff, which indicates the need to further improve the model through part-time variables, flexible

schedules, delegation of some tasks to adjacent teams, and forecasting tools for workload peaks. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approach to improve personnel management efficiency in PwC Lviv SDC and similar service centers.

**Keywords:** labor resource management, task allocation optimization, international service centers, economic-mathematical modeling, planning automation, personnel productivity, PwC Lviv SDC.

*Стаття надійшла до редколегії 27.10.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*

## ЗМІСТ

<i>Ростислав Михайлишин, Соломія Кудин.</i> ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЯХ ПОСТКЕЙНСІАНСЬКОГО ПЕРІОДУ .....	3
<i>Ірина Грабинська, Василь Буняк, Яніна Молоко.</i> МОДЕРАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ ІНФЛЯЦІЇ В ЕКОНОМЕТРИЧНІЙ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПЛАТІЖНИХ РОЗРАХУНКІВ ТА СПОЖИВЧИХ ВИДАТКІВ В УКРАЇНІ .....	14
<i>Оксана Жилінська, Олександр Старинець.</i> ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	26
<i>Марія Рубаха, Олена Чонка.</i> ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ.....	41
<i>Світлана Урба, Руслана Шурпенкова.</i> СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ .....	57
<i>Maria Hnatyshyn, Oleksandr Rudnitskyi.</i> SUSTAINABLE AGRICULTURAL DEVELOPMENT OF UKRAINE WITHIN THE FRAMEWORK OF EUROPEAN INTEGRATION.....	68
<i>Андрій Ковалюк, Андрій Фалюта, Олексій Ковалюк, Наталія Мельник.</i> ОСОБЛИВОСТІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ І ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ .....	78
<i>Ростислав Саблук, Андрій Денисенко.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ .....	88
<i>Ігор Шегинський, Наталія Шегинська, Ярема-Кирило Шегинський.</i> МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА СТІЙКІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: МОДЕЛЮВАННЯ Й ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДАНИХ...	99
<i>Дарія Полога, Аліса Качалова.</i> ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ.....	109
<i>Мар'яна Замроз, Андрій Стойко, Юрій Максимець.</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	120
<i>Oksana Senyshyn, Roman Khich.</i> MEASURES TO IMPROVE THE SYSTEM OF STRATEGIC MARKETING PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY IN UKRAINE .....	129
<i>Остан Ватаманюк, Назарій Марців.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЇЇ ОСНОВНІ НАСЛІДКИ.....	142
<i>Михайло Крупка, Галина Захарчин, Богдан Брчка, Галина Брчка.</i> СТАБІЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГРОШОВОЇ ОДИНИЦІ У СИСТЕМІ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ...	153

<i>Петро Островерх, Ольга Островерх, Тетяна Моряк.</i> СЕКТОР БДЖІЛЬНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....	164
<i>Степан Васьків, Наталія Савка, Наталія Лутчин.</i> ТРАНСКОРДОННА МІГРАЦІЙНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМИ ТА ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ .....	175
<i>Тетяна Яворська, Наталія Андріїв.</i> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КАНАЛІВ ЗБУТУ У СФЕРІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТОРГІВЛІ.....	185
<i>Зоряна Артим-Дрогомирецька, Володимир Вовк, Ольга Гупало.</i> ЕКОНОМІКО- МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У МІЖНАРОДНИХ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЯХ (НА ПРИКЛАДІ PWC).....	193

## CONTENTS

<i>Ростислав Михайлишин, Соломія Кудин.</i> ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЯХ ПОСТКЕЙНСІАНСЬКОГО ПЕРІОДУ .....	3
<i>Iryna Hrabynska, Vasyl Bunyak, Yanina Moloko.</i> THE MODERATION EFFECT OF INFLATION IN THE INTERACTION ECONOMETRIC MODEL OF PAYMENT DIGITALIZATION AND CONSUMER EXPENDITURES IN UKRAINE .....	24
<i>Oksana Zhylinska, Oleksandr Starynets.</i> EUROPEAN INTEGRATION VECTOR OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE.....	39
<i>Mariya Rubakha, Olena Chonka.</i> INSTRUMENTS OF ANTI-CRISIS ECONOMIC MANAGEMENT IN UKRAINE AMIDST WARTIME AND GLOBAL THREATS .....	56
<i>Svitlana Urba, Ruslana Shurpenkova.</i> STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY OF UKRAINE .....	67
<i>Марія Гнатишин, Олександр Рудницький.</i> СТАЛІЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	76
<i>Andriy Kovalyuk, Andrii Faliuta, Oleksii Kovalyuk, Nataliya Melnyk.</i> LIFE AND HEALTH INSURANCE FEATURES IN UKRAINE DURING THE WAR.....	87
<i>Rostyslav Sabluk, Andriy Denysenko.</i> CHARACTERISTIC OF BUSINESS MANAGEMENT UNDER MARTIAL LAW IN THE HOTEL AND RESTAURANT SECTOR .....	97
<i>Ihor Shehynskyy, Nataliia Shehynska, Yarema-Kyrylo Shehynskiy.</i> INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES AND SOCIAL SECURITY SUSTAINABILITY: MODELING AND INTELLECTUAL DATA ANALYSIS.....	108
<i>Dariya Polyuha, Alisa Kachalova.</i> ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS OF ENVIRONMENTAL SAFETY IN UKRAINE .....	119
<i>Maryana Zamroz, Andriy Stoyko, Yuriy Maksymets.</i> STATE REGULATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR UNDER MARTIAL LAW .....	128
<i>Оксана Сенишин, Роман Хіч.</i> ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ.....	141
<i>Ostap Vatamaniuk, Nazarii Martsiv.</i> THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AND ITS MAIN CONSEQUENCES .....	152
<i>Mykhailo Krupka, Halyna Zakharchyn, Bohdan Brychka, Halyna Brychka.</i> STABILITY OF THE NATIONAL MONETARY UNIT IN THE SYSTEM OF FACTORS OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE.....	162
<i>Petro Ostroverkh, Olha Ostroverkh, Tetyana Moryak.</i> BEEKEEPING SECTOR OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES....	174

*Stepan Vaskiv, Nataliia Savka, Nataliya Lutchyn.* CROSS-BORDER MIGRATION SECURITY IN THE INTERNATIONAL SECURITY SYSTEM: CONCEPTUALIZATION, MECHANISMS AND ASSESSMENT INDICATORS..... 184

*Tetiana Yavorska, Nataliia Andriiv.* INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SALES CHANNELS IN THE DOMESTIC TRADE SECTOR..... 191

*Zoriana Artym-Drohomyretska, Volodymyr Vovk, Olha Hupalo.* ECONOMIC-MATHEMATICAL MODELING OF LABOR RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS IN INTERNATIONAL SERVICE COMPANIES: THE CASE OF PWC .....201