

ISSN 2524-2547(print)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені
В.Н. Каразіна

Ministry of Education and Science of Ukraine
V. N. Karazin Kharkiv National University

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА

SOCIAL ECONOMICS

Науковий журнал
Випуск 71

Scientific journal
Issue 71

Заснований 2000 року

Foundation 2000

Харків – Kharkiv
2025

УДК 330

Засновник журналу:

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Заснований у 2000 році

Періодичність видання – 4 рази на рік

Журнал присвячений висвітленню результатів наукових досліджень у галузі економічних наук: питання мотивації праці, управління на різних рівнях економіки, кредитна і грошова системи, облік та аудит, міжнародна економіка та світове господарство, економіко-математичні методи і моделі, статистичний аналіз і маркетингові стратегії.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

Журнал є фаховим виданням у галузі економічних наук категорії «Б» (Наказ МОН України № 409 від 17.03.2020).

Спеціальності: C1.01 «Економіка», D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торівля».

Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 24 від 15 вересня 2025 р.).

Редакційна колегія:

Глуценко О. В. – головний редактор, доктор екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.

Стеценко Т. В. – відповідальний секретар, кандидат екон. наук, доцент Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.

Кузьминчук Н. В. – доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.

Мангушев Д. В. – кандидат екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.

Меркулова Т. В. – доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.

Осецький В. Л. – доктор екон. наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна.

Погореленко Н. П. – доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.

Соболев В. М. – доктор екон. наук, професор, ХНУ імені В. Н. Каразіна, Україна.

Станкевич-Мруз А. – PhD, доцент факультету менеджменту і інженерії продукції, Лодзький технічний університет, Польща.

Хмельков А. В. – кандидат наук з держ. управління, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна.

Хуторна М. Е. – доктор екон. наук, доцент, Черкаський навчально-науковий інститут Університету банківської справи, Україна.

Швайко М. Л. – кандидат екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна.

Чихладзе Н. – доктор екон. наук, професор, Кутаїський університет; Державний університет імені Акакія Церетелі, Грузія.

Адреса редколегії:

61002, м. Харків, вул. Мironositskaya, 1, економічний факультет Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Тел. (057) 707 51 94, sejournal@karazin.ua.

<https://periodicals.karazin.ua/soceconom>

Статті пройшли подвійне сліпе рецензування.

Ідентифікатор медіа у Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-04467 (Рішення № 1538 від 09.05.2024 р. Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Протокол № 15).

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025

UDK 330

Founder:

V. N. Karazin Kharkiv National University.

Foundation 2000

Publication frequency: quarterly.

The scientific journal is dedicated to highlighting the results of research on issues of labor motivation, management at various economy levels, the credit and monetary system, accounting and auditing, international economics and the world economy, economics and mathematical methods and models, statistical analysis and marketing strategies.

For researchers, lecturers, practitioners, postgraduates and students of economic specialties.

The scientific journal is a professional edition category «B» in the field of Economic Sciences (Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 409 dated March 17, 2020).

Specialties (ISCED-F 2013): 0311 «Economics», 0412 «Finance, banking and insurance», 0413 «Management and administration», 0414 «Marketing and advertising», 0416 «Wholesale and retail sales».

Approved for publication by the Academic Council of V. N. Karazin Kharkiv National University (protocol No 24 dated September 15, 2025).

Editorial board:

Hlushchenko O. V. – Chief Editor, D.Sc., Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Stetsenko T. V. – Executive Secretary, PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Kuzmynchuk N. V. – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Mangushev D. V. – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Merkulova T. V. – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Osetskiy V. L. – D.Sc., Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

Pogorelenko N. P. – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Sobolev V. M. – D.Sc., Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Anna Stankiewicz-Mróz – PhD, Associate Professor, Department of Management Systems and Innovation, Lodz University of Technology, Poland.

Khmelnkov A. V. – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Khutorna M. E. – D.Sc., Associate Professor, Cherkasy educational-scientific institute of Banking University, Ukraine.

Shvayko M. L. – PhD, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

Chikhladze N. – D.Sc., Professor, Kutaisi University, Akaki Tsereteli State University, Georgia.

Address:

61002, Kharkiv, st. Mironositskaya, 1, Faculty of Economics

V. N. Karazin Kharkiv National University

Phone: (057) 707 51 94

sejournal@karazin.ua

<https://periodicals.karazin.ua/soceconom>

The journal uses double-blind review.

Media identifier in the Register of the field of Media Entities: R30-04467 (Decision № 1538 dated May 9, 2024 of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine, Protocol № 15).

© V.N. Karazin Kharkiv National University, 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Бобро Н. С.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕН-
ТОСПРОМОЖНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Вайнілович І. В.

ЕКОНОМІЧНЕ ОБІРУНТУВАННЯ КАЛЬКУЛЯЦІЇ ВИ-
ТРАТ ЗАХИСТУ ДИСЕРТАЦІЙ ДОКТОРІВ ФІЛОСОФІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ДНІПРОВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА)

Кіласонія Н.

ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ НАВИ-
ЧОК ПРАЦІВНИКІВ

Козік М. О.

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВІД СТРАТЕГІЇ
ДО РЕЗУЛЬТАТУ

Островська Г. Й.

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОНТЕКСТІ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

Примостка О. О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПО-
СЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙСЬКОВОГО
КОНФЛІКТУ

Федотова І. В., Боcharова Н. А.

ТРИАДИЧНА ДЕШИФРОВКА ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧ-
НОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДО-
ЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

МАРКЕТИНГ

Мшвидобадзе Т.

ЗВ'ЯЗОК МІЖ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ТА
ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ДЛЯ УСПІХУ
БІЗНЕСУ

МЕНЕДЖМЕНТ

Бутенко Д. С., Константиновський А. А.

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІД-
ПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ СО-
ЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

CONTENTS

ECONOMICS

Bobro N.

CONTENT TRANSFORMATION OF THE CONCEPT
OF COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF
DIGITALIZATION OF HIGHER ED CATION INSTITUTIONS

Vainilovych I.

ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE CALCULATION OF
THE COSTS OF DEFENDING DOCTORAL DISSERTATIONS
(USING THE EXAMPLE OF OLES HONCHAR DNIPRO
NATIONAL UNIVERSITY)

Kilasonia N.

AI AND THE RECONSIDERATION OF WORKFORCES'
SKILLS

Kozik M.

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL POTENTIAL IN
AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP: FROM STRATEGY
TO ACHIEVED RESULTS

Ostrovska H.

TALENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF
IMPROVING THE ENTERPRISE'S ACTIVITY
EFFICIENCY

Prymostka O.

TRANSFORMATION OF THE CONSULTING
SERVICES MARKET IN UKRAINE UNDER THE
INFLUENCE OF MILITARY CONFLICT

Fedotova I., Bocharova N.

TRIADIC DECODING OF THE CONCEPT OF
LOGISTICS SERVICE: A THEORETICAL AND
METHODOLOGICAL APPROACH

MARKETING

Mshvidobadze T.

THE CONNECTION BETWEEN DIGITAL MARKETING AND
CUSTOMER RELATIONS FOR BUSINESS SUCCESS

MANAGEMENT

Butenko D., Konstantynovskiy L.

CONTROLLING AS A MANAGEMENT TOOL FOR
ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES ON THE BASIS OF
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Кепуладзе Г., Зурашвілі Н.
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ОРГАНІ-
ЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ В
ГРУЗИНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

103

Kepuladze G., Zurashvili N.
CORPORATE CULTURE AS THE BASIS FOR
ORGANISATIONAL DEVELOPMENT AND ITS
CHARACTERISTICS IN GEORGIAN ORGANISATIONS

Крупський О. П., Стасюк Ю. М.
ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ І САМОСВІДОМІСТЬ
ЯК ДРАЙВЕРИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В
МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

112

Krupskiy O., Stasiuk Yu.
EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SELF-AWARENESS AS
DRIVERS OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN HEALTHCARE
INSTITUTIONS

ФІНАНСИ

FINANCE

Бей С. О., Долюк А. В.
ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ

125

Bei S., Doliuk A.
PUBLIC FINANCE IN THE CONDITIONS OF WAR:
CHALLENGES OF UNCERTAINTY AND PATHS OF
ADAPTATION

Блиндюк Р.В.
НАУКОВИЙ ДИСКУРС В ГАЛУЗІ
ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО БІЗНЕСУ: БІБЛІОМЕТРИЧНЕ
ДОСЛІДЖЕННЯ ЗА ДАНИМИ НАУКОМЕТРИЧНОЇ
БАЗИ SCOPUS

137

Roman Blyndiuk
SCIENTIFIC DISCOURSE IN THE FIELD OF
DEVELOPMENT BUSINESS: BIBLIOMETRIC RESEARCH
BASED ON DATA FROM THE SCOPUS SCIENTOMETRIC
DATABASE

Задворних С. С.
РОЛЬ БІРЖОВИХ БРОКЕРІВ У РОЗВИТКУ
ФОНДОВОГО РИНКУ І СПРИЯННІ
ГЛОБАЛЬНИМ ІНВЕСТИЦІЯМ

156

Zadvornyykh S.
THE ROLE OF STOCKBROKERS IN THE DEVELOPMENT
OF THE STOCK MARKET AND THE PROMOTION OF
GLOBAL INVESTMENT

Ковальов А. І., Іванов В. Ю.
ВДОСКОНАЛЕННЯ МОНЕТАРНИХ ВАЖЕЛІВ
І СТИМУЛІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

169

Kovalov A., Ivanov V.
IMPROVEMENT OF MONETARY LEVERS AND
INCENTIVES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF
BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

Кононенко Л. В., Сисоліна Н. П., Сисоліна І. П.
ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
МАЛИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

187

Kononenko L., Sysolina N., Sysolina I.
FINANCIAL ANALYSIS AS A TOOL FOR ENSURING THE
ECONOMIC SECURITY OF SMALL AGRICULTURAL
ENTERPRISES

Кравець Д. Д., Семенова К. Д.
ФІНАНСОВІ АКТИВИ ЯК ДРАЙВЕРИ
ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

207

Kravets D., Semenova K.
FINANCIAL ASSETS AS DRIVERS OF MARKETING
EFFECTIVENESS

Ноніашвілі М., Кобалія З.
ВИМІРЮВАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ
У ПРОГРАМИ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

221

Noniashvili M., Kobalia Z.
MEASURING THE ROI OF CONTINUING EDUCATION
INITIATIVES IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Торяник Ю. О.
ОЦІНКА БОРГОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

236

Torianyk Yu.
ASSESSMENT OF UKRAINE'S DEBT SUSTAINABILITY

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-01>
UDC 331.5

Natalia Bobro

PhD (Economics), Director of the digital department of the European University, director of the “NooLab & AI” scientific laboratory of the European University European University,
16, Akademik Vernadskyi Boulevard, Kyiv, 03115, Ukraine
natalia@noolab.ch
<https://orcid.org/0009-0003-5316-0809>

CONTENT TRANSFORMATION OF THE CONCEPT OF COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article is devoted to the content transformation of the concept of competitiveness of higher education institutions in the context of digitalization and the search for conceptual foundations for its systematization. In contemporary scientific literature, the competitiveness of universities is defined as a multidimensional and integrative category that combines the ability for sustainable development, long-term performance, and meeting the expectations of key stakeholders. At the same time, a significant number of studies interpret this concept in an overly simplified manner, reducing it either to a resource-based approach or to the university's position in international rankings. Such an interpretation does not consider the complexity of modern challenges and does not allow competitiveness to be used as an effective tool for strategic management. It is substantiated that the digitization of higher education changes the logic of forming competitive advantages of universities and necessitates rethinking existing approaches. The research proposes to distinguish between universal-essential approaches that determine the general characteristics of competitiveness and descriptive-sectoral approaches that specify the content of this concept in the educational and scientific environment. The multi-level nature of competitiveness is highlighted: national (the country's higher education system), regional (the educational space of individual territories), institutional (a specific university), and programmatic (educational programs). It has been proven that considering competitiveness in the context of a digital university requires the integration of strategic vision, resource potential, competence capabilities, and social mission. Particular attention is paid to the role of stakeholders and their interests, which shape the environment of cooperative interaction. Harmonizing the needs of internal and external partners is a basic condition for achieving long-term sustainability and competitive advantages for the university. The key areas in which the competitiveness of a digital university manifests itself have been identified: access to resources, the creation of competitive educational products and services, the ability of graduates to compete in the labor market, the development of innovative solutions, and ensuring the social function of higher education. The results of the research systematize modern approaches to understanding competitiveness and offer a conceptual framework for creating integrated models for its assessment. Such models should take into account the specifics of the digital educational environment, the dynamics of the educational and scientific services markets, the impact of digital technologies on the organization of the educational process, and the prospects for sustainable development. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the established provisions to develop strategies for the development of universities seeking to strengthen their competitive positions in the global educational space. Further research should focus on testing integrated models in the real-world conditions of digital universities, which will allow for an assessment of their effectiveness and adaptability to a changing environment.

Keywords: *University Competitiveness, Digital University, Digitalization of Education, Strategic Approaches, Digitalization.*

JEL Classification: E24; I20; I25; N3.

In cites: Bobro, N. (2025). Content Transformation of The Concept of Competitiveness in The Context of Digitalization of Higher Education Institutions. *Social Economics*, 71, 5–13. doi. org/10.26565/2524-2547-2025-71-01

Introduction. The competitiveness of higher education institutions is one of the key indicators of their development and integration into the global educational and scientific space. In the context of digitalization, which has affected all spheres of public life, including education, this category is taking on a new meaning, as it combines economic, managerial, educational and pedagogical, and digital aspects of university functioning. The problem is that modern definitions of competitiveness are often too generalized, do not take into account the digital determinants of development, and do not provide sufficient information for stakeholders to make strategic decisions. At the same time, competitiveness is becoming an important factor in the long-term sustainability of universities, determining their opportunities in the educational environment, the labor market, and innovative ecosystems.

The relevance of the research is due to the fact that digital transformations are changing the very logic of universities' activities: from the traditional model of knowledge transfer, they are moving towards integration into digital platforms, the creation of innovative products, and the use of flexible educational services. This requires a transformation of the very concept of competitiveness, which must consider both classic economic and management parameters and new digital opportunities, including the development of competencies, the attraction of resources, and the formation of strategic alliances.

The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for content transformation of the concept of university competitiveness in the context of digitalization and to identify its key components that ensure the effectiveness and sustainability of higher education institutions. To achieve this aim, the following objectives are set:

- to analyze the essence and features of the concept of university competitiveness;
- to systematize universal-essential and descriptive-sectoral approaches to its interpretation;
- to identify the risks of inconsistency between the economic logic of universities' activities and approaches to competitiveness;
- to formulate the author's definition of the competitiveness of a digital university, considering modern transformations.

The object of the research is the competitiveness of higher education institutions in the context of digital transformation.

The subject of the research is the content, structural elements, and methodological approaches to determining the competitiveness of universities in the digital educational

environment.

Literature Review. The phenomenon of university competitiveness is the subject of extensive research in global and domestic scientific literature. In particular, attention is paid to both the institutional mechanisms of its formation and the digital determinants in the modern educational environment. Researchers highlight various approaches to assessing this phenomenon, ranging from integrated models to a focus on graduate outcomes and the position of universities in international rankings.

Ukrainian authors substantiate the importance of competitiveness ratings and leagues as mechanisms for motivating development, emphasizing their role in improving the quality of educational and research activities (Lugovyi, Slyusarenko, & Talanova, 2024). Other researches focus on the entry of Ukrainian universities into the international market of educational services, where the ability to combine educational and innovative directions to form competitive advantages becomes decisive (Kalashnikova, Chernous, Lakomova, Karpenko, & Zavalniuk, 2023).

The experience of integrating the national education system into the global space is of particular importance, demonstrating how the competitiveness of Ukrainian universities correlates with global trends in the development of education systems (Tsarenko, 2016; Bereka, 2021). In the global context, it is important to take an approach to building world-class universities that combine research functions with international mobility and innovation infrastructure (Altbach & Salmi, 2011). Comparative studies of the education systems of the EU and Ukraine are being carried out in this direction, highlighting differences in the structure and mechanisms for increasing competitiveness (Androniceanu & Ohanyan, 2016).

In contemporary empirical models, university competitiveness is explained through a combination of entrepreneurial behavior and dynamic capabilities (Liao et al., 2024; Liao, Chen, & Yang, 2024). Additionally, the role of digitalization and innovation in higher education is being explored, with an emphasis on the creation of new services, the integration of digital technologies, and the transformation of management strategies (Kortemeyer, Dittmann-Domenichini, & Merki, 2025; Kubiv, Bobro, Lopushnyak, Lenher, & Kozhyna, 2020; Bobro, 2024). Researchers also link the competitiveness of universities to their ability to generate social impact, in particular by reducing inequality, ensuring inclusion, and supporting

innovative ecosystems (Kozhyna, 2022; Bobro, Hyshchuk, Strunhar, Bukovskyi, & Alekseiko, 2024).

Thus, literary analysis shows that university competitiveness is formed as a multi-level and multidimensional phenomenon that combines academic, economic, managerial, and digital components. At the same time, research emphasizes the need for new conceptual approaches that integrate classical definitions, taking into account the challenges of digital transformation.

Research Methodology. The methodological framework of the research is based on an integrated approach that combines theoretical analysis, systematization, and conceptual synthesis of the scientific foundations of university competitiveness in the context of digital transformation. The study applies both universal-essential and descriptive-sectoral approaches to ensure the comprehensive understanding of the phenomenon under investigation. At the theoretical level, the study uses methods of conceptual and categorical analysis to clarify the essence of key definitions such as “competitiveness”, “digital university”, “competitive potential” and “stakeholder interaction”. This allows the establishment of a coherent terminological and conceptual basis for interpreting competitiveness within the digital educational environment.

At the analytical level, the study employs comparative analysis to examine differences between classical economic interpretations of competitiveness and modern approaches that integrate digital determinants and stakeholder theory. This comparison makes it possible to identify the risks of inconsistency between the economic logic of universities and approaches to defining their competitiveness. The system-structural method is applied to reveal the multi-level nature of university competitiveness (macro, meso, and micro levels) and to determine its internal structure, including resource, competency, and stakeholder components. The functional method is used to identify relationships between strategic objectives, resource potential, and performance indicators of universities in digital environments. To ensure practical relevance, the research also utilizes content analysis of scientific literature and inductive generalization. These methods make it possible to systematize scientific approaches and to form a generalized model of competitiveness of the digital university that integrates economic, managerial, pedagogical, and technological aspects.

Main Results. The concept of competitiveness in modern scientific

research is considered a multidimensional and complex category that requires clarification and systematization. Most authors emphasize its integrative nature, stressing that competitiveness can act as a generalized indicator, the ability for sustainable development and long-term performance of a university (Kalashnikova et al., 2023; Lugovyi, Slyusarenko, & Talanova, 2024). At the same time, despite a significant number of scientific works, this issue is often covered in too general terms: the concept of university competitiveness and its indicators is often presented in a simplified manner or leaves room for misunderstanding, which prevents it from functioning as an effective tool for ensuring competitive advantages and providing sufficient information for decision-making by key stakeholders (Tsarenko, 2016).

Among domestic researchers, who often rely on classical categories of strategic management, there is no consensus on the definition of the concept of “university competitiveness.” Many works devoted to the competitiveness of higher education institutions use methodological approaches that are more often applied to traditional markets for goods and services, especially in the first decade of the 21st century. There are studies that provide an overview of the accumulated conceptual tools, but even these do not contain unambiguous conclusions about the meaning of the concept relevant to our work (Tsarenko, 2016; Bereka, 2021; Tymoshenko & Tyrkalo, 2024).

For our research, it is reasonable to divide the existing approaches into universal-essential ones, which describe a general position and are applicable to different situations, and descriptive-sectoral ones, which provide a specific description of a competitive university (or other form of higher education organization) relevant in a particular socio-economic and temporal context, but not applicable to other areas.

The second important distinction between approaches is the level of the system to which the concept of “competitiveness” relates. Researchers identify various options for distinguishing between three levels of competition and competitiveness: global (economy), sectoral (higher education system), and micro (university) (Altbach & Salmi, 2011; Androniceanu & Ohanyan, 2016). Within the scope of our research, we distinguish: the national level of the system (the competitiveness of a country’s higher education), at which global competition (between economies and national education systems) takes place; the regional level; and the individual level (a specific university).

Considering competitiveness as a multi-level concept creates the prerequisites for identifying its cooperative component. The position that notes the trend of gradual complication and intensification of competition in higher education and identifies a fourth level of competition – at the level of educational programs – also deserves attention (Liao et al., 2024).

Within the scope of our research, we are developing approaches to forming a strategy for increasing competitiveness, primarily for a new format of university – a digital one – which must be both unique and specific, consistent with educational goals, and take into account the behavior of partners. Therefore, we need to define both approaches – universal-essential and descriptive-sectoral.

The advantage of universal approaches is that they leave room for finding non-standard solutions that take into account the context of a digital university operating in hybrid educational environments and on digital platforms. In addition, universal approaches create conditions for collaboration and exchange of ideas, despite different technological and theoretical platforms and visions of socio-economic processes. Another advantage of universal formulations is their conciseness: “the ability of actors to carry out effective competitive actions.” At the same time, such excessive conciseness does not allow for criticism from stakeholders and partners in the field of digital higher education to be taken into account.

An important characteristic of the competitiveness of a digital university is its complex nature. Researchers describe competitiveness as “a set of properties and characteristics of a particular object that determines its ability to best satisfy the needs of an individual, group, or society as a whole” (Kubiv et al., 2020). The goal-oriented nature of this phenomenon and its focus on needs and interests are emphasized. We have grouped approaches to defining competitiveness into three areas depending on the emphasis in the vision of competition:

- “competition as a struggle for resources,” in which case competitiveness means the ability of a digital university to provide access to limited financial, technological, and human resources;
- “competition as a struggle for consumers,” in which case competitiveness is seen as a set of characteristics of a digital educational product (online courses, platforms, services) that best meet the needs of students compared to competitors;
- “competition as a struggle for evaluation and status” in the process of

comparing universities with each other, then competitiveness is seen as a set of characteristics that allow a digital university to occupy higher positions in rankings and prepare graduates who are competitive in the global market.

In contemporary research, competition in the field of digital higher education is most often interpreted as a struggle for limited resources, much less often as the ability to create new digital products, and almost never as an opportunity to change educational processes through digital innovation. This is because the focus is mainly on the short- and medium-term perspective, within which radical process transformations of universities seem unlikely. At the same time, focusing solely on the resource approach complicates the development of the concept of competitive cooperation, which is increasingly seen as an effective mechanism for interaction in digital quasi-markets for educational services (Kortemeyer, Dittmann-Domenichini, & Merki, 2025; Tymoshenko & Yahodzinskyi, 2024). At the same time, even within the resource approach, the need to enlist the support of the entire spectrum of key stakeholders is underestimated. By ignoring their influence, a digital university loses some of its competitive advantages, and fulfilling requirements without real resource support also inevitably reduces its ability to compete. The only way out is to form alliances with interested parties who are ready to provide resource support for the requirements put forward.

To describe the set of properties necessary to ensure competitiveness, the literature often uses an additional concept – “potential” or capabilities. In our opinion, conceptualization through the “resource-competence” relationship is more illustrative, as it allows us to define the balance between available digital resources and the ability to implement them effectively (Bobro et al., 2024).

An important task in this context is for a digital university to select target segments, research topics, and areas of innovation that determine its competitive position. Since, in the main activity of the university, the very formulation of the problem is often considered a significant result, this approach is unjustifiably transferred to the development of the university. In this case, the very discussion of the task creates the impression of work done, while the need for real resources and practical actions to solve it is underestimated. Therefore, we consider it necessary to reinforce the above approaches with a universal key component of competitiveness – the ability of a digital university to select priority areas of activity

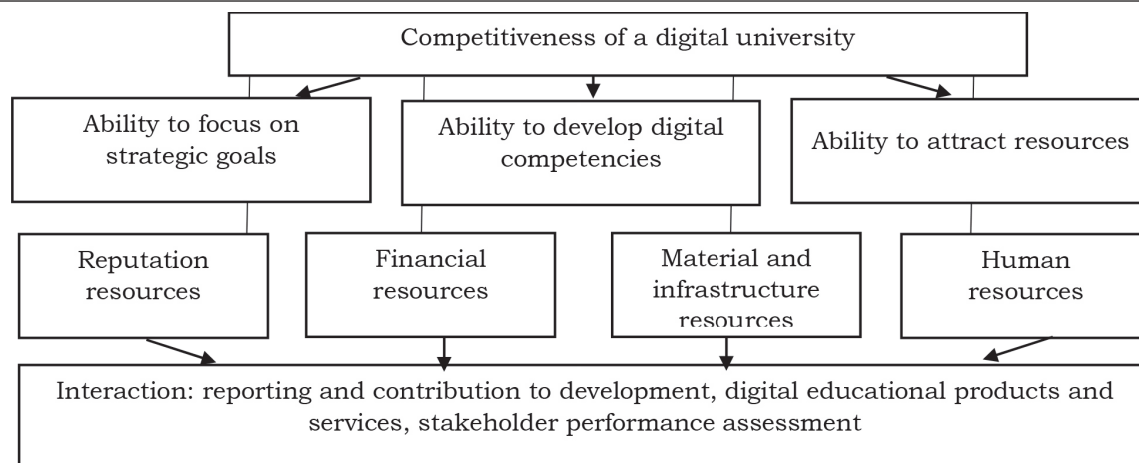


Fig. 1. Competitiveness of a digital university

and target markets, i.e., to focus on strategic goals and competitive advantages. In addition, it is important to systematically define the roles of internal and external stakeholders who are ready to participate directly in activities and provide resource support for joint projects (Fig. 1).

Accordingly, the competitiveness of a digital university (both as a separate institution and as part of a regional or national higher education system) should be defined as the ability to focus on strategic goals and competitive advantages, attract the necessary resources, and develop competencies that ensure the achievement of set objectives in a competitive environment, taking into account the interests of key stakeholders and consumers of educational services (Hashim, Tlemsani, & Matthews, 2021).

The advantage of descriptive definitions of competitiveness lies in their high practical significance, as they are understandable to a wide range of stakeholders and allow competitiveness to be correlated with specific areas of university activity. Such definitions vary in terms of their scope – whether they consider only the education market or also include the market for scientific and technical developments, innovative areas, digital services, and other types of university activities. Another important factor is the theoretical concept on which the author relies: economic, sociological, managerial, or educational and pedagogical (Fernández et al., 2023).

It is within the framework of descriptive approaches that a clear link emerges between the competitiveness of a digital university, its educational outcomes, and the positions of its graduates in the labor market. Researchers emphasize that competitiveness manifests itself through the university's ability to:

- train specialists who can compete in the domestic and foreign labor markets;

- develop innovations and digital products that have competitive advantages;
- ensure the effective reproduction and development of all areas of its activities (Antonopoulou, 2023).

Other researches also emphasize that the competitiveness of a university is closely linked to the success of its graduates in the labor market. However, it should be noted that this approach has a delayed effect, as real employment results can only be assessed in the long-term perspective. Therefore, this indicator is used mainly for setting strategic and long-term goals.

Contemporary scientific literature increasingly emphasizes the importance of considering university competitiveness not only as a characteristic of the present, but also as an ability to ensure future development. This applies to educational programs, scientific results, and digital services that can meet both current and future needs of society. This approach allows for two temporal dimensions (present and future) to be taken into account within a single concept of competitiveness, emphasizing that the success of a university is determined by the level of satisfaction of the external needs of society (Aquino et al., 2025).

In addition, the literature traces approaches that focus on the university's existing or potential competencies; on the characteristics of its educational products and services; on the competitiveness of graduates in the global educational and professional space (Bygstad, 2022). At the same time, there are studies that attempt to combine the situation in a specific educational market with the key competencies of the university, in particular the ability to train specialists in narrow specialized niches and, at the same, time form a development strategy in areas directly controlled by the university.

Contemporary attempts to systematize the concept of “university competitiveness” are aimed at creating integrated assessment models. However, the approach that equates competitiveness exclusively with a university’s position in international rankings seems too narrow. Such an interpretation reduces competitiveness to the results of the “struggle for status” and pushes the marketing dimension – the creation of the most attractive educational product for students – into the background. Current trends show that linking university competitiveness to only one type of indicator is misleading, as it does not take into account the complexity and dynamics of the digital educational environment.

Our research focuses on the risks of inconsistency between the economic logic of university functioning and approaches to interpreting its competitiveness. Researchers emphasize that from the point of view of the university’s economy, especially at the regional level, educational products remain a priority, since it is educational activities that provide the main financial income. At the same time, most indicators of national and international programs are focused on the effectiveness of research activities (Lugovyi, Slyusarenko, & Talanova, 2024). This imbalance creates the risk of a gap between the key economic interests of universities and the systemic requirements for their development.

Scientific literature contains attempts to determine the competitiveness of universities using marketing logic, for example, by forming consumer ratings based on the preferences of intermediate and end consumers of educational services (Kalashnikova, Chernous, Lakomova, Karpenko, & Zavalniuk, 2023). However, such approaches, focused only on the end consumer, do not receive sufficient support from other stakeholder groups and, accordingly, remain partial. It is important to emphasize that most definitions of university competitiveness ignore its social mission. As a social institution, a university not only provides educational services and conducts scientific research, but also performs a number of socially significant functions – the formation of human capital, community development, and support for an innovative ecosystem. This means that descriptive definitions of competitiveness must be adapted to a specific historical and socio-economic context.

From the perspective of university operations, competitive potential always precedes competition itself. In order to participate in a competitive struggle, a university must develop an appropriate resource, personnel, and competency base. This is critical both in the case of competition

for funding or grant projects and in terms of positioning in the educational services market. Attracting additional resources – financial, reputational, digital – is a necessary condition for achieving sustainable advantages.

In this context, the competitiveness of a digital university should be defined as the ability to identify target market segments, prepare competitive graduates for them, create innovative educational products and digital services, and implement scientific and technical and social projects. The key is to develop and support competencies, optimize internal processes, and attract talent and resources from various sources (Aquino et al., 2025). This definition is not static and can be detailed or reduced depending on the research objectives or strategic development characteristics of a particular university.

It should be emphasized that descriptive definitions of competitiveness are not universally correct and depend on a variety of factors – institutional, regional, and cultural. The consensus among researchers is that a university’s competitiveness is based on its ability to generate solutions to a wide range of challenges and meet the needs of stakeholders (Liao, Chen, & Yang, 2024). The limitation of descriptive approaches is related to their fragmentary nature – the specifics of one university may not coincide with the list of characteristics identified for another (Androniceanu & Ohanyan, 2016). At the same time, descriptive approaches have high practical value, especially in the context of strategic dialogue with stakeholders. This value increases if the definition is adapted to a specific type of university or the digital environment in which it operates.

Thus, although our research is based on universal definitions of competitiveness, we emphasize the importance of combining them with descriptive approaches. Only the integration of these two dimensions allows us to reveal the multidimensionality of the concept of digital university competitiveness and to take into account both strategic and practical aspects of its development. Universal definitions create the basis for forming a general conceptual framework, while descriptive ones refine it in an applied dimension, focusing on specific markets, areas of activity, and stakeholder needs. The combination of these approaches provides an opportunity to form a comprehensive strategy capable of harmonizing the strategic goals of the university with the expectations of key stakeholders and the requirements of a competitive educational environment.

Conclusions. The research revealed that the concept of university competitiveness is multidimensional and requires the integration

of universal-essential and descriptive-sectoral approaches. This allows for both strategic and applied aspects of higher education development in the context of digital transformation to be taken into account. It has been established that the competitiveness of a digital university is determined by its ability to focus on strategic goals, attract resources, form and develop competencies, and coordinate the interests of key stakeholders.

The main scientific approaches to interpreting competitiveness are analyzed: resource-based, education product-based, and status and ranking-based. It has been established that their effectiveness depends on their combination with digital development concepts and on taking into account the context in which universities operate. An important characteristic of competitiveness in the digital environment is the balance between resources and competencies, which ensures the university's adaptability to challenges and creates the conditions for the formation of sustainable competitive advantages.

A summary of the research allowed us to identify several key tasks in the field of ensuring competitiveness: the development

of digital educational products and services, the formation of alliances with stakeholders, support for innovative research, the training of competitive graduates, and effective positioning in the global educational space. Particular attention is paid to the need to harmonize the strategic goals of universities with the expectations of society and the economic interests of the state.

The research results show that the competitiveness of a digital university should be understood as a complex characteristic that encompasses a strategic vision for development, effective use of resource potential, the formation of competency capabilities, and the implementation of a social mission. Its determining factor is the university's ability not only to respond to the challenges of the digital educational environment, but also to actively form new approaches to the organization of educational and scientific processes. Further scientific research should focus on creating integrated assessment models that reflect the specifics of digital transformations, take into account the volatility of educational markets, and determine the trajectories of sustainable development of universities.

Список використаної літератури

1. Altbach P. G., Salmi J. (Eds.). *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington, DC: World Bank, 2011. doi.org/10.1596/9780821388051
2. Androniceanu A., Ohanyan G. Comparative analysis of higher education systems in the European Union and Ukraine. *Administratie si Management Public*. 2016. No. 27. P. 46–61. doi.org/10.24818/amp/2016.27-04
3. Antonopoulou K., Halkiopoulos C., Barlou O., Beligiannis G. Competitiveness and innovation in higher education: Exploring digital drivers. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 194. 122622. doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122622
4. Aquino G., Llamas-Nistal M., Caeiro-Rodríguez M., Mikroyannidis A. Digital transformation and competitiveness of higher education institutions: Perspectives and frameworks. *Frontiers in Computer Science*. 2025. Vol. 7. 1611952. doi.org/10.3389/fcomp.2025.1611952
5. Bereka V. Competitiveness of Ukrainian Higher Education Institutions in the European Educational Area. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 2021. No. 32. Pp. 7–11. doi.org/10.32782/2413-9971/2021-32-1
6. Bobro N. Strategic management models for digital universities in the new economy. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2024. Vol. 12, No. 3. Pp. 3–11. doi.org/10.35808/ijeba/850
7. Bobro N., Hyshchuk R., Strunhar A., Bukovskyi O., Alekseiko V. Exploring the role of AI in shaping future marketing strategies: Evaluations and outlooks. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13, No. 80. Pp. 43–53. doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.4

References

1. Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. Washington, DC: World Bank. doi.org/10.1596/9780821388051
2. Androniceanu, A., & Ohanyan, G. (2016). Comparative analysis of higher education systems in the European Union and Ukraine. *Administratie si Management Public*, 27, 46–61. doi.org/10.24818/amp/2016.27-04
3. Antonopoulou, K., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2023). Competitiveness and innovation in higher education: Exploring digital drivers. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122622. doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122622
4. Aquino, G., Llamas-Nistal, M., Caeiro-Rodríguez, M., & Mikroyannidis, A. (2025). Digital transformation and competitiveness of higher education institutions: Perspectives and frameworks. *Frontiers in Computer Science*, 7, 1611952. doi.org/10.3389/fcomp.2025.1611952
5. Bereka, V. (2021). Competitiveness of Ukrainian higher education institutions in the European educational area. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 32, 7–11. doi.org/10.32782/2413-9971/2021-32-1
6. Bobro, N. (2024). Strategic management models for digital universities in the new economy. *International Journal of Economics and Business Administration*, 12(3), 3–11. doi.org/10.35808/ijeba/850
7. Bobro, N., Hyshchuk, R., Strunhar, A., Bukovskyi, O., & Alekseiko, V. (2024). Exploring the role of AI in shaping future marketing strategies: Evaluations and outlooks. *Amazonia Investiga*, 13(80), 43–53. doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.4

8. Bygstad B., Munkvold B. E., Volkoff O. Digital transformation in higher education: Competence, capabilities and innovation. *Computers & Education*. 2022. Vol. 186. 104529. doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104529
9. Fernández A., Rodríguez-Muñoz C., Topa G., Palomino M. Digital transformation initiatives in higher education: A systematic review. *Education and Information Technologies*. 2023. Vol. 28, No. 3. Pp. 3559–3582. doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0
10. Hashim M., Tlemsani I., Matthews R. Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*. 2021. Vol. 26, No. 6. Pp. 7345–7366. doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1
11. Kalashnikova L., Chernous L., Lakomova O., Karpenko T., Zavalniuk O. Competitiveness of National Higher Education Institutions in the International Market of Educational Services: The Case of Ukraine. *ICHTML 2023 - International Conference on History, Theory and Methodology of Learning*. 2023. doi.org/10.5220/0012646400003737
12. Kortemeyer G., Dittmann-Domenichini N., Merki C. Attending lectures in person, hybrid or online at a technical university: How do students choose after the pandemic, and what about the outcome? *Discover Education*. 2025. Vol. 4, No. 1. P. 94. doi.org/10.1007/s44217-025-00500-y
13. Kozhyna A. Reducing poverty, inequality and social exclusion in European countries: Based on inclusive approaches to economic development. *Economics and Management of the National Economy. The Crisis of National Models of Economic System*. 2022. Pp. 29–32. doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7
14. Kubiv S. I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher Y. I., Kozhyna A. Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Vol. 8, No. 2. Pp. 250–264. doi.org/10.35808/ijeba/457
15. Liao Y.-K., Chen P.-Y., Yang M.-C. An empirical model of university competitiveness and its determinants. *Journal of Asian Economics*. 2024. Vol. 89. 102003. doi.org/10.1016/j.asieco.2023.102003
16. Liao Y.-K., et al. An empirical model of university competitiveness and rankings: The effects of entrepreneurial behaviors and dynamic capabilities. *Asia Pacific Management Review*. 2024. Vol. 29, Issue 1. Pp. 34–43. doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.005
17. Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. University competitiveness leagues: motivating mechanism for development. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2024. doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44
18. Tsarenko I. The Competitiveness Of Higher Education Of Ukraine According To The International Dimension. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2016. Vol. 2, No. 1. Pp. 107–113. doi.org/10.30525/2256-0742/2016-2-1-107-113
19. Тимошенко О. В., Тиркало В. Б. Актуальні проблеми стану та розвитку економічної системи України в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 40–48. doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-40-48
20. Тимошенко О. І., Ягодзінський С. М. Діджиталізація університетів в умовах сучасних викликів. *Збірник наукових праць Європейського університету*. 2024. № 6. С. 6–9. doi.org/978-966-301-266-7/1.2024.6
8. Bygstad, B., Munkvold, B. E., & Volkoff, O. (2022). Digital transformation in higher education: Competence, capabilities and innovation. *Computers & Education*, 186, 104529. doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104529
9. Fernández, A., Rodríguez-Muñoz, C., Topa, G., & Palomino, M. (2023). Digital transformation initiatives in higher education: A systematic review. *Education and Information Technologies*, 28(3), 3559–3582. doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0
10. Hashim, M., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2021). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 26(6), 7345–7366. doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1
11. Kalashnikova, L., Chernous, L., Lakomova, O., Karpenko, T., & Zavalniuk, O. (2023). Competitiveness of national higher education institutions in the international market of educational services: The case of Ukraine. *ICHTML 2023 – International Conference on History, Theory and Methodology of Learning*. doi.org/10.5220/0012646400003737
12. Kortemeyer, G., Dittmann-Domenichini, N., & Merki, C. (2025). Attending lectures in person, hybrid or online at a technical university: How do students choose after the pandemic, and what about the outcome? *Discover Education*, 4(1), 94. doi.org/10.1007/s44217-025-00500-y
13. Kozhyna, A. (2022). Reducing poverty, inequality and social exclusion in European countries: Based on inclusive approaches to economic development. *Economics and Management of the National Economy. The Crisis of National Models of Economic System* (pp. 29–32). doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7
14. Kubiv, S. I., Bobro, N. S., Lopushnyak, G. S., Lenher, Y. I., & Kozhyna, A. (2020). Innovative potential in European countries: Analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(2), 250–264. doi.org/10.35808/ijeba/457
15. Liao, Y.-K., Chen, P.-Y., & Yang, M.-C. (2024). An empirical model of university competitiveness and its determinants. *Journal of Asian Economics*, 89, 102003. doi.org/10.1016/j.asieco.2023.102003
16. Liao, Y.-K., et al. (2024). An empirical model of university competitiveness and rankings: The effects of entrepreneurial behaviors and dynamic capabilities. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 34–43. doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.005
17. Lugovyi, V., Slyusarenko, O., & Talanova, Zh. (2024). University competitiveness leagues: motivating mechanism for development. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44
18. Tsarenko, I. (2016). The competitiveness of higher education of Ukraine according to the international dimension. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2(1), 107–113. doi.org/10.30525/2256-0742/2016-2-1-107-113
19. Tymoshenko, O. V., & Tyrkalo, V. B. (2024). Current problems of the state and development of Ukraine's economic system under martial law. *Biznes Inform*, (3), 40–48. doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-40-48 (in Ukrainian)
20. Tymoshenko, O. I., & Yahodzinskyi, S. M. (2024). Digitalization of universities under modern challenges. *Zbirnyk naukovykh prats Yevropeiskoho universytetu*, (6), 6–9. doi.org/978-966-301-266-7/1.2024.6 (in Ukrainian)

Наталія Сергіївна Бобро,

кандидат економічних наук, директор цифрового департаменту Європейського університету, директор «Noolab & AI» наукової лабораторії Європейського університету, Європейський університет, б-р Академіка Вернадського, 16-в, Київ, 03115, Україна

natalia@noolab.ch

<https://orcid.org/0009-0003-5316-0809>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стаття присвячена трансформації змісту поняття конкурентоспроможності закладів вищої освіти в умовах цифровізації та пошуку концептуальних засад для його систематизації. У сучасній науковій літературі конкурентоспроможність університетів визначається як багатовимірний і інтегративний категорія, що поєднує у собі здатність до стійкого розвитку, довгострокової результативності та відповідності очікуванням ключових стейкхолдерів. Водночас значна кількість досліджень трактує це поняття надмірно спрощено, зводячи його або до ресурсного підходу, або до позицій університету у міжнародних рейтингах. Така інтерпретація не враховує комплексності сучасних викликів і не дає можливості застосовувати конкурентоспроможність як ефективний інструмент стратегічного управління. Обґрунтовано, що цифровізація вищої освіти змінює логіку формування конкурентних переваг університетів та зумовлює необхідність переосмислення існуючих підходів. У дослідженні запропоновано розрізнити універсально-сутнісні підходи, що визначають загальні характеристики конкурентоспроможності, та описово-галузеві, які конкретизують зміст цього поняття в освітньо-науковому середовищі. Виокремлено багаторівневий характер конкурентоспроможності: національний (система вищої освіти країни), регіональний (освітній простір окремих територій), інституційний (конкретний університет) та програмний (освітні програми). Доведено, що розгляд конкурентоспроможності у контексті цифрового університету потребує інтеграції стратегічного бачення, ресурсного потенціалу, компетентнісних можливостей і соціальної місії. Особлива увага приділена ролі стейкхолдерів та їх інтересів, які формують середовище кооперативної взаємодії. Гармонізація потреб внутрішніх і зовнішніх партнерів стає базовою умовою досягнення довгострокової стійкості та конкурентних переваг університету. Визначено ключові напрями, за якими проявляється конкурентоспроможність цифрового університету: доступ до ресурсів, створення конкурентних освітніх продуктів і сервісів, здатність випускників витримувати конкуренцію на ринку праці, розробка інноваційних рішень та забезпечення соціальної функції вищої освіти. Результати дослідження систематизують сучасні підходи до розуміння конкурентоспроможності та пропонують концептуальну основу для створення інтегральних моделей її оцінювання. Такі моделі мають враховувати специфіку цифрового освітнього середовища, динаміку ринків освітніх і наукових послуг, вплив цифрових технологій на організацію освітнього процесу та перспективи сталого розвитку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформованих положень для розробки стратегій розвитку університетів, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції у глобальному освітньому просторі. Подальші дослідження доцільно зосередити на апробації інтегральних моделей у реальних умовах функціонування цифрових університетів, що дозволить оцінити їхню ефективність та адаптивність до мінливого середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність університету, цифровий університет, цифровізація освіти, стратегічні підходи, діджиталізація.

JEL Classification: E24; I20; I25; N3.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 07.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 01.08.2025.
The article is recommended for printing 07.09.2025.
Published 30.09.2025

Ірина Вікторівна Вайнілович

завідувачка відділу аспірантури, докторантури

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,

проспект Науки, 72, Дніпро, 49045, Україна

aspdnu215@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-0397-6009>

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КАЛЬКУЛЯЦІЇ ВИТРАТ ЗАХИСТУ ДИСЕРТАЦІЙ ДОКТОРІВ ФІЛОСОФІЇ (НА ПРИКЛАДІ ДНІПРОВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА)

У статті представлено економічне обґрунтування вартості організації та проведення захисту дисертацій здобувачів ступеня доктора філософії, які не проходили повний курс навчання в межах освітньо-наукової програми закладу вищої освіти. Проведено порівняльний аналіз нормативно-правового забезпечення та фінансових механізмів в Україні й за кордоном. З'ясовано, що для закладу вищої освіти процес організації та проведення захисту пов'язаний із додатковими фінансовими витратами, оскільки він охоплює фінансування утримання інформаційно-бібліотечних і матеріально-технічних ресурсів, оплату комунальних та інших послуг, перевірку дисертаційних робіт на плагіат, оформлення дипломів, а також потребує залучення офіційних опонентів і забезпечення роботи технічного та адміністративного персоналу.

У міжнародній практиці виділяють дві моделі: якщо здобувач на даний момент не проходить навчання за освітньо-науковою програмою, заклад або держава стягує з нього спеціальний платіж, або ж покриває всі витрати на атестаційні процедури за рахунок бюджетного фінансування чи включення у вартість навчання здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти.

На прикладі Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара розроблено економічну модель калькуляції витрат із урахуванням прямих та непрямих витрат, пов'язаних із атестаційною процедурою та захистом дисертації доктора філософії здобувачами, які не є випускниками освітньо-наукової програми саме цього закладу вищої освіти. Запропоновано прозорий підхід до встановлення вартості платних послуг із організації захисту для сторонніх здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, що забезпечує фінансову стійкість закладу вищої освіти, доброчесність та відкритість процедури атестації та захисту дисертації доктора філософії.

Ключові слова: доктор філософії, заклад вищої освіти, атестаційна процедура, калькуляція витрат, прозорість процедури, разова спеціалізована вчена рада, економіка вищої освіти.

JEL Classification: A23; D61; L23; M11.

Як цитувати: Вайнілович, І. В. (2025). Економічне обґрунтування калькуляції витрат захисту дисертацій докторів філософії (на прикладі Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара). *Соціальна економіка*, 71, 14–25. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-02

Вступ. Внаслідок реформування системи підготовки наукових кадрів в Україні та впровадження нових процедур атестації на здобуття ступеня доктора філософії заклади вищої освіти (ЗВО) змушені забезпечувати захист дисертацій осіб, які не проходили повний курс освітньо-наукової

програми ОНП, але використовують інфраструктуру й кадровий ресурс закладу.

Процедура атестації здобувача ступеня доктора філософії передбачає: успішне завершення здобувачем освітньо-наукової програми (виконання освітньої складової, публікація наукових результатів, оформ-

лення дисертаційної роботи); формування разової спеціалізованої вченої ради; публічний захист дисертації; отримання диплома доктора філософії.

При формуванні складу разової спеціалізованої вченої ради обов'язковою умовою є залучення, як правило, двох офіційних опонентів. Офіційні опоненти – це особи, які мають науковий ступінь, є компетентними вченими за тематикою наукового дослідження здобувача, за основним місцем роботи працюють науково-педагогічними (НПП) або науковими працівниками (НП) але не в тому ЗВО, де створюється рада. Формування разової спеціалізованої вченої ради на здобуття ступеня доктора філософії можливе лише в закладі вищої освіти з акредитованою ОНП.

Починаючи з 2024 року, після затвердження змін до постанов Кабінету Міністрів України з питань підготовки та атестації здобувачів наукових ступенів затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023р. № 502, в ЗВО виникають ситуації, коли здобувачі освітньо-наукового ступеня доктора філософії поновлюються виключно з метою проходження процедури захисту дисертації, переводяться з інших закладів вищої освіти, де ОНП втратила акредитацію або не була акредитована, або завершили навчання, але не встигли захиститися у встановлений термін, або через ліквідацію ЗВО. Тобто, які не навчалися в цьому закладі вищої освіти, але прагнуть скористатися його ресурсами для захисту.

У всіх зазначених випадках загальна сума оплати за освітні послуги або відсутня, або є недостатньою для покриття фактичних витрат ЗВО, пов'язаних з процедурою атестації. Це створює фінансове навантаження на заклад, оскільки організація та проведення захисту передбачає залучення офіційних опонентів, технічного та адміністративного персоналу, перевірку дисертаційних робіт на плагіат, оформлення диплома, а також витрати на утримання та забезпечення інформаційно-бібліотечних і матеріально-технічних ресурсів, комунальні та інші послуги.

Предмет дослідження – це витрати на проходження процедури атестації здобувача, які не проходять повного курсу навчання в ЗВО.

Об'єктом цього наукового дослідження є економічні відносини між закладом вищої освіти та здобувачем у процесі проходження процедури атестації.

Отже, метою дослідження стало створення обґрунтованої моделі калькуляції витрат на організацію та проведення захисту дисертацій для здобувачів, які не про-

ходять повного курсу навчання в ЗВО, на прикладі Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Завданням дослідження є економічне обґрунтування вартості організації та проведення процедури захисту дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії і полягає в розрахунку, аналізі та обґрунтуванні прямих і непрямих витрат, пов'язаних із підготовкою, організаційним забезпеченням і безпосереднім проведенням захисту. Модель базується на принципах економічної доцільності, об'єктивності, ресурсної збалансованості та прозорості з урахуванням нормативних вимог і специфіки функціонування ЗВО.

Таким чином, дослідження питання калькуляції витрат на організацію та проведення захисту дисертацій є актуальним як з точки зору вдосконалення фінансового менеджменту у сфері вищої освіти, так і з огляду на забезпечення якості, відкритості та доброчесності освітнього процесу на завершальному етапі підготовки наукових кадрів.

Огляд літератури. Оновлення науково-педагогічних та наукових кадрів завжди було дуже важливим питанням для розвитку держави, бо отримання якісної вищої освіти для громадян є основним показником підвищення наукового потенціалу нації.

При підготовці науково-педагогічних та наукових кадрів необхідно пройти весь шлях навчання в аспірантурі виконавши освітню та наукову складові.

В минулі періоди процедура підготовки в аспірантурі визначалася Положенням про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів¹. Навчання в аспірантурі не завжди завершалося захистом дисертації, бо не було чіткого обмеження у строках. Захист був можливий і після закінчення навчання в аспірантурі при наявності: складених кандидатських іспитів, написаного рукопису дисертації та друкованих наукових публікацій. В наукових роботах Ю. Є. Демідової детально розглядалися аспекти проходження процедур атестації наукових кадрів кінця XX початку XXI століття: введення різних форм навчання (денна, заочна, вечірня), інститутів пошукувачів (робота над дисертацією поза аспірантурою).

В наукових роботах П. В. Щипанського, А. А. Корецького, Г. В. Капосьоз, М. М. Зайцева (2018) зазначається, що за-

1 Про затвердження Положення про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів : Документ 309-99-п, втратив чинність, поточна редакція — Втрата чинності від 01.01.2019, підстава - 261-2016-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/309-99-п#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

хист дисертації відбувався у постійнодіючих спецрадах та рішення про присудження відповідного наукового ступеня затверджувалося експертною радою Вищої атестаційної комісії (ВАК). Загальна процедура проходження атестації була дуже затягнутою за часом, бо супроводжувалася багаторівневою відповідальністю та дублюванням роботи фахівців різних експертних груп (у закладі вищої освіти – при представленні роботи на засіданні кафедри, членами постійнодіючих спецрад – під час захисту дисертації, експертами Вищої атестаційної комісії – при рішенні про присудження наукового ступеня), що вимагало спрощення процедур присвоєння наукового ступеня шляхом надання закладам вищої освіти більшої автономії з загальним контролем Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) та Міністерством освіти і науки України.

При підготовці до проходження процедури атестації здобувача та як одна з обов'язкових вимог для захисту дисертації є затверджена кількість опублікованих наукових досягнень здобувача, це є однією з відмінностей проходження захисту доктора філософії в США (Шевченко & Змійова, 2024).

Підготовка молодих науковців передбачає забезпечення якості за допомогою внутрішніх систем, моніторингу, відповідних освітніх програм, кваліфікованого персоналу та фінансових ресурсів (Kalashnikova et al., 2022). У Великій Британії програми підготовки докторів філософії в галузі освіти характеризуються відкритістю, безперервністю та інтеграцією, використовуючи різні методи навчання, такі як дослідницьке, командне та спільне дослідницьке навчання (Бідюк & Третько, 2022). З метою здатності орієнтуватися в сучасних тенденціях розвитку професійної педагогіки майбутніх докторів філософії Інститут професійної освіти в Україні пропонує такі курси, як «Порівняльна професійна педагогіка», як частину підготовки (Гайдук, 2022). У свою чергу, досвід закордонних університетів підтверджує, що трансформація освітніх практик у період пандемії COVID-19 актуалізувала потребу в системному впровадженні онлайн-навчання, інституційній підтримці викладачів та розбудові цифрової інфраструктури, що є важливим і для забезпечення якості підготовки докторів філософії в Україні (Vivek et al., 2023). Щодо розрахунку собівартості, який має відношення до витрат на захист дисертацій, обговорюються різні методи обліку собівартості та калькуляції собівартості продукції, підкреслюючи важливість вибору раціонального підходу для

ефективного управління собівартістю. Собівартість продукції вважається ключовим показником ефективності виробництва та інструментом для досягнення основних цілей компанії. Необхідні подальші дослідження для економічного обґрунтування вибору методів обліку собівартості та калькуляції собівартості продукції (Вергун et al., 2023).

Питання розрахунку витрат на освітні послуги у вищій школі присутні й у працях іноземних авторів. Проблеми розвитку австралійських університетів полягають у постійному зниженні якості освітніх послуг, несправедливе ставлення до іноземних студентів та недостатня оплата праці запрошених викладачів, що детально розглядалося в науковій роботі дослідників (Harun & Durden, 2025). Досліджувалися системи вимірювання ефективності та фінансування для деяких нових напрямків для майбутніх досліджень, що впроваджені в англійській вищій освіті у роботі (Johnes & Perez-Esparrells, 2025).

Університетську освіту В'єтнаму досліджували науковці V. T. Pham та B. Tran-Nam та визначили собівартість одиниці навчання як відношення загальних витрат до обсягу виробництва та дійшли до висновку необхідності загальної університетської реформи у В'єтнамі (Pham & Tran-Nam, 2021).

У статті S. Ingram демонструється, що зміни державної політики знизили ефективність та конкурентоспроможність, а також послабили фінансове становище низки університетів Австралії (Ingram, 2023).

Досліджуючи ринок вищої освіти Японії М. Fujikawa розглядає вплив політики субсидування держави на доходи ЗВО та пільги для студентів, такі як стипендії та позики, а також на рівність в освіті після коронавірусної хвороби 2019 року (COVID-19) (Fujikawa, 2025).

Дослідницьке питання одного з найвідоміших дослідницьких університетів Латинської Америки, що розглядається в статті авторів L. G. P. Ferrero та S. L. M. Salles-Filho стосується того, чи може інституційне планування, пов'язане з розподілом ресурсів в академічних підрозділах, сприяти просуванню досконалості та актуальності всередині академічних підрозділів, що дозволяє університету та самим академічним підрозділам визначати пріоритети своїх показників. Університет потім може використовувати свій бюджет, щоб заохотити підрозділи рухатися в напрямку, який відповідає інтересам університету в цілому та самих підрозділів (Ferrero & Salles-Filho, 2025).

У дослідженні науковців W. Wafa, A. H. Sharaai, N. K. Matthew та

N. A. Akhundzada застосовується метод LCC для розрахунку витрат, пов'язаних з Кабульським університетом та послугами, які він надає, на основі даних інвентаризації витрат за 2020 контрольний рік (Wafa, Sharaai, Matthew, & Akhundzada, 2025).

В науковій роботі F. Gölpek зазначається, що вища освіта користується дедалі більшим попитом у людей, очікуючи отримання високих прибутків в подальшому житті. Теоретично прийнято, що основні фактори, що визначають попит на вищу освіту, узгоджуються з результатами емпіричних досліджень у кількох країнах, включаючи Туреччину. Ця ситуація пов'язана з простим економічним правилом, що товар або послуга, які майже нічого не коштують або коштують мало, зростатимуть, доки гранична вигода від їхнього попиту не дорівнюватиме 0 (Gölpek, 2012).

Окремою темою можна розглядати дослідження науковців U. Tuagi та A. Kumar про критичні відмінності між твердими та м'якими грошима, їхньої ролі у формуванні вищої освіти та дієві стратегії для досягнення фінансової стійкості ЗВО. За допомогою реальних тематичних досліджень та глобальних аналітичних даних розкривається, як університети можуть диверсифікувати фінансування, керувати ризиками та забезпечувати майбутнє ЗВО (Tuagi & Kumar, 2026).

Нормативно-правові та фінансові моделі атестаційних процедур в Україні

В Україні фінансування процедур атестації наукових ступенів (захист дисертацій) регламентується низкою нормативних актів. Вперше ступінь доктора філософії було введено Законом України «Про вищу освіту»¹ 2014 року, що замінив ступінь кандидата наук. Відповідно до чинного Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. зі змінами)², захист дисертації проводиться у разовій спеціалізованій вченій раді, а оплата роботи членів разової

спеціалізованої вченої ради та офіційних опонентів здійснюється офіційно.

Зокрема, у випадку аспірантів, що навчалися за державним замовленням, витрати на оплату членів ради покриває держава, тоді як для контрактників ці витрати включено до оплати за навчання за їхнім договором. Це нововведення покликане подолати попередню практику, коли здобувачі вимушені були неофіційно оплачувати працю членів спеціалізованих рад, що породжувало корупційні ризики.

У дослідженнях науковців детально розглядаються програми протидії корупції в закладах вищої освіти. В їх наукових працях визначено три основних напрями боротьби з корупційними ризиками: державний рівень – унормування законодавчими актами права на якісну вищу освіту задля сталого розвитку суспільства; внутрішній рівень ЗВО – внутрішні положення протидії корупційним ризикам, запровадження новітніх технологій, щодо виявлення академічного плагіату, дотримання академічної доброчесності; соціальний рівень для здобувачів – роз'яснення необхідності протидії корупції задля отримання якісних знань (Усик & Схулухія, 2017; Дриголь, 2023).

В наукових роботах інших науковців визначаються основні форми корупції у вищій освіті: підкуп, кумівство, академічне шахрайство, нецільове використання коштів, продаж кваліфікаційних робіт, фаворитизм, що приводить до зниження якості освіти та нерівних можливостей для здобувачів вищої освіти (Бондаренко, 2023).

Щоб унеможливити корупційні ризики на рівні держави визначено, що витрати, пов'язані з підготовкою та проведенням захисту, можуть покриватися з різних джерел. Норми оплати праці опонентів встановлюються спільним наказом МОН та Мінсоцполітики³ (наприклад, наказ ВАК України та Мінпраці № 696/345 від 29.10.2010 визначив розцінки оплати опонентів). Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 796⁴ передбачає, що заклади освіти можуть надавати платні послуги, зокрема послугу з організації та проведення

1 Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Редакція від 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

2 Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії : Документ 44-2022- п, Редакція від 08.05.2024, підстава 07-2024-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2022-р#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

3 Про затвердження Норм оплати праці офіційних опонентів : Наказ ВАК України та Мінпраці № 696/345 від 29.10.2010 : Документ z1098-10, Прийняття від 29.10.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1098-10#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

4 Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності : Постанова КМУ, Документ 796-2010-п, Редакція від 24.12.2024, підстава - 1469-2024-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-п#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

захисту дисертації для осіб, які навчалися за договорами (контрактом), **в тому числі для осіб, які не навчалися у даному закладі**. Іншими словами, заклад має право стягнути плату за проведення разового захисту здобувача, який не був у ньому аспірантом, щоб компенсувати витрати на організацію процедури. Важливо, що пряме фінансування оплати членів спецради та опонентів не покривається цією платною послугою (вони оплачуються коштом ЗВО згідно з бюджетним кошторисом). Це створює певний фінансовий тягар для закладу, якщо здобувач не приносив фінансового внеску через навчання. У таких випадках сума оплати за освітні послуги відсутня або недостатня для покриття фактичних витрат закладу вищої освіти на організацію захисту, що включають залучення опонентів, роботу технічного й адміністративного персоналу, перевірку дисертації на плагіат, виготовлення диплома, утримання інфраструктури тощо.

Таким чином, законодавча база України визначає механізми офіційної оплати процедури захисту (за рахунок держави або коштів здобувача), а також надає ЗВО право вводити плату за організацію захисту для «сторонніх» здобувачів, хоча практична реалізація цих механізмів стикається з фінансовими обмеженнями закладів.

Методологія дослідження. Застосовано метод аналізу нормативно правової бази, що регламентує надання платних послуг у сфері вищої освіти, зокрема:

- Постанову Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 796 (із змінами) «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти»;
- Постанову КМУ від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії»;
- наказ ВАК України та Міністерства праці України від 29.10.2010 № 696/345 «Про затвердження Норм оплати праці офіційних опонентів»;
- наказ МОН України від 24.06.2024 № 910 «Про деякі особливості набуття та поновлення статусу здобувача освіти» (Наказ МОН України, 2024).

Для обґрунтування повної вартості організації та проведення захисту дисертації здобувачів вищої освіти, які поновлюються виключно для захисту або переводяться з інших закладів вищої освіти, було використано метод калькулятивного розрахунку витрат, орієнтований на по-

криття прямих і частково непрямих витрат закладу.

Методика розрахунку включала такі етапи:

1. Визначення трудовитрат наукових та адміністративно-технічних працівників. Застосовані погодинні ставки оплати праці, встановлені відповідно до кваліфікаційного рівня офіційних опонентів (доктор наук, професор; доктор наук; кандидат наук/доктор філософії) та середньої тривалості роботи над відгуком – 30 годин.

2. Облік супутніх адміністративних витрат. Включено витрати на оплату праці технічного персоналу, який супроводжує процедуру атестації, в обсязі фіксованої суми (800 грн на один захист), а також обчислено нарахування на заробітну плату за ставкою 22%, що відповідає чинному нормативу соціального внеску.

3. Розрахунок вартості перевірки дисертацій на академічну доброчесність. Вартість перевірки визначена шляхом ділення загальної вартості річного договору з провайдером StrikePlagiarism на кількість текстів, передбачених договором, з урахуванням індексу споживчих цін на дату проведення розрахунку.

4. Оцінка вартості виготовлення диплома з додатком. До вартості включено витрати на друк (50 грн) та виготовлення додатка (40 грн), скориговані на індекс інфляції, прогнозований на поточний рік.

5. Розрахунок загальноуніверситетських витрат. Непрямі витрати (комунальні послуги, утримання IT-інфраструктури, інформаційно-бібліотечні послуги, послуги зв'язку, витратні матеріали тощо) враховували як умовно-постійні та становили 25% від сукупної суми прямих витрат (пункти 1–4 в Таблиці 1).

Загальну вартість процедури захисту визначали як суму всіх зазначених компонентів. Розрахунки проводили для кількох варіантів складу опонентів. Для уточнення інфляційних та економічних індексів використано статистичні дані Державної служби статистики України та прогнозні показники Міністерства фінансів України на відповідний фінансовий рік.

Основні результати.

Міжнародний досвід фінансування процедур захисту дисертацій

Моделі фінансування захисту дисертацій за кордоном суттєво різняться залежно від країни та системи вищої освіти. В більшості розвинених країн витрати на атестацію докторів філософії інтегровані в загальну систему фінансування підготовки аспірантів і не покладаються безпосередньо на здо-

бувачів під час захисту. Наприклад, у США та Канаді аспіранти зазвичай сплачують за навчання через семестрову плату (яка може покриватися стипендіями чи асистентськими позиціями), тож окремої плати саме за процедуру захисту не стягується. Університет покриває організаційні витрати захисту за рахунок своєї загальної інфраструктури, а від здобувача вимагається лише сплата невеликого адміністративного збору під час подання фінальної дисертації до захисту.

Для прикладу, в Університеті Кентуккі базовий збір за обробку дисертації становить лише 85 доларів США¹, що фактично покриває друк та архівування, а не роботу атестаційної комісії членів ради. Аналогічно, багато університетів у США стягують символічні суми (50–100 доларів США) як «graduation fee» або «thesis submission fee», залишаючи основний фінансовий тягар процесу на установі.

У країнах Європейського Союзу практика фінансування захисту також базується на тому, що університет або держава покривають витрати, хоча існують випадки запровадження окремих оплат. У Великій Британії здобувачі ступеня PhD, як правило, не сплачують окремо за проведення захисту, якщо вони перебувають у статусі зарахованого на навчання здобувача вищої освіти. Витрати на опонентів та організацію захисту покриває університет – зовнішнім опонентам виплачується гонорар та компенсуються витрати на проїзд².

Разом з тим університети Британії часто встановлюють *examination fees* у випадках, коли здобувач перевищив нормативний термін навчання або подає дисертацію після формального завершення програми. Так, правила Університету Ноттінгема передбачають, що якщо здобувач подає дисертацію, не сплачуючи більше за навчання, або потребує повторного захисту, з нього може стягуватися додаткова плата за процедуру захисту³.

Окремо може стягуватись плата за продовження терміну підготовки дисертації (*thesis-pending fee*) чи за відтерміновану подачу роботи. Розміри таких оплат помірні і покликані частково компенсувати інфраструктурні витрати за той період, коли аспірант вже не оплачує навчання. В Універси-

теті Сент-Ендрюс, наприклад, встановлено фіксований екзаменаційний збір 180 фунтів Стерлінгів (сукупно за роботу зовнішнього опонента та проведення очного засідання)⁴ (University of St Andrews. Fees for external examiners), який сплачується університетом або включається в загальну вартість освітньої програми.

Досвід країн Східної Європи цікавий тим, що історично там існувала можливість здобуття наукового ступеня екстерном (поза аспірантурою), яка передбачала сплату за процедуру захисту. У Польщі до реформи 2018 року університети могли стягувати з здобувачів наукового ступеня плату за проведення процедури присудження ступеня доктора наук (так званий *przewód doktorski*). Законодавство визначало, що розмір такої оплати не може перевищувати фактичних витрат на процедуру (включно з оплатою праці голови ради, опонентів, рецензентів тощо)⁵.

На практиці деякі польські університети встановлювали значні суми – наприклад, вказуються розрахунки витрат у розмірі 20–30 тис. PLN залежно від кількості рецензентів і опонентів, які задіяні під час процедури захисту⁶. Однак, після запровадження нового Закону «Про вищу освіту і науку» (2018) Польща відмовилась від стягнення плати з тих, хто пройшов навчання в аспірантурі. Згідно з ст.182 цього закону, особи, які завершили навчання аспірантурі, звільняються від будь-яких оплат за процедуру присудження ступеня. Це правило також поширене на тих, хто навчався в аспірантурі за старими програмами до 2019/2020 н.р., навіть якщо захист відбувається після завершення навчання. Така норма була підтверджена омбудсманом Польщі, який наголосив, що вимагання оплати за захист від осіб, які завершили програму підготовки, є неправомірним і несправедливим⁷.

4 University of St Andrews. Fees for external examiners. URL: <https://www.st-andrews.ac.uk/education/staff/assessment/external-examiners/fees/> (дата звернення: 08.07.2025).

5 Oplata za przeprowadzenie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora, stopnia doktora habilitowanego lub tytułu profesora. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-18750400/art-182> (дата звернення: 08.07.2025).

6 Oplaty za postępowanie ws. nadania stopnia doktora. Akademia im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. URL: <https://amu.edu.pl/doktoranci/studia-doktoranckie/tryb-eksternistyczny/wysokosc-oplat-tryb-eksternistyczny/oplaty-za-postepowanie-ws.-nadania-stopnia-doktora> (дата звернення: 08.07.2025).

7 Oplaty za doktorat po zakończeniu studiów doktoranckich. Prawo.pl. URL: <https://www.prawo.pl/student/oplaty-za-doktorat-po-zakonczeniu-studiow-doktoranckich,521367.html> (дата звернення: 08.07.2025).

1 University of Kentucky. Theses and Dissertations. URL: <https://gradschool.uky.edu/academic-services/theses-and-dissertations> (дата звернення: 08.07.2025).

2 Graduate School. University of South Wales. URL: <https://www.southwales.ac.uk/gradschool/> (дата звернення: 08.07.2025).

3 University of Nottingham. Other fees I may have to pay. URL: <https://www.nottingham.ac.uk/fees/tuitionfees/202021/other-fees-i-may-have-to-pay-2020-21.aspx> (дата звернення: 08.07.2025).

Отже, міжнародний досвід демонструє дві моделі: або вартість атестаційних процедур повністю покривається закладом/державою (через бюджетне фінансування або включення в вартість навчання), або ж стягується спеціальний збір зі здобувача у випадку, якщо він не є чинним здобувачем навчальної програми. Загальною тенденцією є прагнення зменшити фінансові бар'єри для здобувачів на етапі захисту і забезпечити належне фінансування якості процедур з сторонніх джерел.

Механізми компенсації витрат у випадках неповного проходження здобувачами програми

Окремим викликом для економіки вищої освіти є ситуації, коли здобувач наукового ступеня не проходить повний курс підготовки в цьому закладі вищої освіти, але користується його ресурсами для проходження атестації. До таких випадків належать: поновлення в ЗВО виключно для захисту дисертації після відрахування (через завершення терміну навчання без захисту), переведення здобувача з іншого ЗВО для захисту (якщо в попередньому закладі відсутня акредитація програми або заклад ліквідовано), а також так звані "сторонні" здобувачі, які раніше не навчалися в даному ЗВО, але прагнуть захиститися на його базі. У всіх цих випадках основні витрати на проведення захисту лягають на приймаючий заклад, тоді як здобувач або взагалі не сплачував навчання в ньому, або сплатив лише незначну частину (наприклад, один семестр поновлення). Виникає питання: які механізми компенсації затрат може застосувати заклад, щоб покрити витрати на таких здобувачів і водночас не порушити їхнє право на атестацію?

Як було зазначено вище, законодавство дозволяє надання платної послуги з організації захисту дисертації для осіб, що не навчалися у закладі. Практична реалізація цього механізму полягає у тому, що здобувач (чи юридична особа) укладає з ЗВО договір про надання послуги і сплачує визначену калькуляцією суму. Деякі заклади вищої освіти України вже розробили внутрішні інструкції щодо розрахунку вартості такої послуги. Наприклад, у Сумському державному університеті (Sumy State University) існує інструкція зі складання кошторису витрат на організацію процедури захисту в разових спецрадах, де враховано всі статті витрат (робота опонентів, технічний супровід, перевірка на плагіат, виготовлення диплома, комунальні та інші послуги) – це дозво-

ляє обґрунтовано визначити суму, яку слід стягнути із зовнішнього здобувача¹. Подібно, у Львівській політехніці запроваджено типову форму договору про забезпечення організації захисту дисертації для сторонніх осіб², що регулює права та обов'язки сторін і фінансові питання. Такі договори забезпечують юридичну підставу для компенсації витрат ЗВО.

Однак, існують і обмеження: заклад вищої освіти не може стягувати плату за те, що прямо фінансується державою або має бути безоплатним. Зокрема, як зазначалося, час роботи членів спеціалізованої ради та офіційних опонентів оплачується коштом ЗВО відповідно до встановлених ставок, і не включається до платної послуги.

Таким чином, навіть якщо здобувач сплатить за організацію захисту, заклад все одно нестиме витрати на винагороди науковцям-експертам. Частково цю проблему вирішує те, що для внутрішніх здобувачів (аспірантів ЗВО) оплата опонентів закладається або в державне фінансування підготовки аспірантів, або в кошти від їхнього навчання за контрактом (Свеженцев, 2022).

Для поновлених чи переведених осіб, які були раніше бюджетниками, МОН іноді передає університету кошти пропорційно невикористаному часу навчання (або принаймні зберігає за ними держзамовлення на етапі захисту), але таких механізмів явно не достатньо і вони не врегульовані на рівні деталізації. Наприклад, новий Порядок 2022 р.³ вимагає від здобувача перевестися до закладу з акредитованою програмою для захисту, але не пояснює, як переноситься його фінансування чи хто оплачує додаткове навчання в новому закладі. Через це університет, який приймає «чужого» здобувача, змушений або покладатися на власний кошторис, або вимагати від здобувача укладення контракту хоча б на мінімальний термін (Ніколаєв, 2022).

У міжнародній практиці подібні ситуації вирішуються різними шляхами. В англо-американській системі поширеною є

1 Сумський державний університет. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=3a273e76-decf-ee11-b198-005056015693&kind=1&version=1708493474.5155> (дата звернення: 08.07.2025).

2 Оплата процедури захисту. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://pnu.ua/spetsrady/pamiatka-zdobuvacha-naukovoho-stupenia/oplata-protsedury-zakhystu> (дата звернення: 08.07.2025).

3 Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

Таблиця 1. Калькуляція вартості захисту дисертацій (після 2016 р., разові спецради) для різних комбінацій офіційних опонентів (UAH)

Table 1. Calculation of the cost of defending dissertations (after 2016, one-time special councils) for various combinations of official opponents (UAH)

№	Кількість опонентів / Number of opponents	Комбінація складу спецради / Composition of the special council	Оплата праці опонентів / Salary of opponents	Оплата праці адміністративно-технічного персоналу / Salary of administrative and technical personnel	Нарахування на заробітну плату (22%) / Salary accruals (22%)	Перевірка на плагіат / Plagiarism check	Виготовлення диплома з додатком / Production of diploma with appendix	Інші загальноуніверситетські витрати (25%) / Other general university expenses (25%)	ВСЬОГО / TOTAL
1	2	2ДП/DP	20665,20	800	4722,34	104,42	98,01	6697,49	32987,46
2	2	1Д/D, 1ДП/DP	18508,50	800	4247,87	104,42	98,01	5939,70	29698,5
3	2	1ДП/DP, 1К/PhD	16869,60	800	3887,31	104,42	98,01	5439,84	27199,18
4	2	2Д/D	16351,80	800	3773,40	104,42	98,01	5281,91	26409,54
5	2	1Д/D, 1К/PhD	14712,90	800	3412,84	104,42	98,01	4782,04	23910,21
6	2	2К/PhD	13074,00	800	3052,28	104,42	98,01	4282,18	21410,89
7	3	3ДП/DP	30997,80	800	6995,52	104,42	98,01	9748,94	48744,69
8	3	2ДП/DP, 1Д/D	28841,10	800	6521,04	104,42	98,01	9091,14	45455,71
9	3	1ДП/DP, 2Д/D	26684,40	800	6046,57	104,42	98,01	8433,35	42166,75
10	3	2Д/D, 1ДП/DP, 1К/PhD	25045,50	800	5686,01	104,42	98,01	7933,49	39667,43
11	3	3Д/D	24527,70	800	5572,09	104,42	98,01	7775,56	38877,78
12	3	2Д/D, 1К/PhD	22888,80	800	5211,54	104,42	98,01	7275,69	36378,46
13	3	1Д/D, 2К/PhD	21249,90	800	4850,98	104,42	98,01	6775,83	33879,14
14	3	3К/PhD	19611,00	800	4490,42	104,42	98,01	6275,96	31379,81

Примітка / Note: Д – доктор наук /D – Doctor of Sciences, П – вчене звання професора / P – academic title of Professor, К – кандидат наук/доктор філософії / PhD.

вимога *continuous enrollment*: доки аспірант не захистив дисертацію, він мусить бути зарахованим (навіть якщо не відвідує занять) і сплачувати певний щорічний або семестровий збір за підтримання статусу здобувача. Цей збір невеликий порівняно з повною платою за навчання, але гарантує закладу ресурс для підтримки інфраструктури й адміністративного супроводу здобувача. Наприклад, у вже згаданому правилах Ноттінгемського університету передбачено оплату за *thesis-pending period* після завершення основного періоду навчання.

У разі поновлення здобувача лише для захисту, західні університети зазвичай стягують плату за один семестр або за процедуру захисту, як описано вище. Таким чином, сам фінансовий механізм для «незавершених» здобувачів вбудовано в академічні правила (плата за продовження, за іспити, за захист тощо), і ці кошти покривають витрати закладу.

Для України актуальним є розроблення прозорої моделі калькуляції і компенсації ви-

трат у подібних випадках. Окремі ЗВО в цій сфері вже пропонують розрахунки повної собівартості процедури захисту і обґрунтування ціни послуги для стороннього здобувача. Такі підходи враховують пряму складову (оплата праці опонентів, технічний супровід) і непряму складову (частка комунальних послуг, амортизації обладнання, адміністративного ресурсу) – подібно до поняття *indirect cost recovery* в західних університетах. Впровадження офіційної можливості стягувати з здобувача плату, що покриває **повну собівартість захисту**, включно з часткою непрямих витрат, могло б зняти фінансове навантаження з закладів вищої освіти і усунути стимули до неформальних платежів. При цьому важливо, щоб така плата була прозорою, обґрунтованою і не надмірною, аби не створювати бар'єрів для науки.

Результати та їх обговорення

Для здобувачів, які захищаються за новими правилами (після 2016 р., разові ради), існує 14 можливих варіантів повної вартості послуги.

Таблиця 1 містить деталізовані розрахунки для кожного варіанта, зокрема склад офіційних опонентів, основні статті витрат і загальну суму. **Оплата праці** включає виплати офіційним опонентам (за встановленими годинами) та залученому персоналу (фіксовано 800 грн). **Нарахування 22%** розраховані на суму оплати праці опонентів і персоналу. Витрати на перевірку роботи на **плагіат** (104,42 грн) та виготовлення **диплому** (98,01 грн) є сталими для всіх варіантів. **Накладні витрати 25%** нараховані на суму прямих витрат (оплата праці + нарахування + плагіат + диплом). Загальний розрахунок вартості захисту дисертацій доктора філософії.

Таблиця 1 демонструє, що повна собівартість захисту суттєво залежить від кількості опонентів та їх кваліфікації. Найдорожчим є варіант, коли дисертацію рецензують три опоненти – доктори наук, що мають вчене звання професора (усі опоненти з найвищими ставками): загальна вартість становить майже **48,7 тис. грн.** Найменшою є вартість захисту дисертації доктора філософії, якщо обидва опоненти – кандидати наук (доктори філософії) без залучення докторів наук: близько **21,4 тис. грн.** Типові ситуації знаходяться між цими крайнощами – наприклад, якщо при захисті PhD один опонент доктор наук, інший кандидат наук, вартість становить ~23,9–27,2 тис. грн.

Висновки.

1. Розроблена калькуляція на прикладі ДНУ показує, що повна собівартість організації та проведення захисту дисертації (як окремої платної послуги) є суттєвою і коливається в широких межах – від 20 тис. грн до 49 тис. грн залежно від рівня дисертації та складу опонентів. Основним драйвером витрат є оплата праці офіційних опонентів, яка, за умовою компенсації повної зайнятості в процесі захисту, становить 70–80% загальної суми.

2. Якісний та кількісний склад опонентів впливає на вартість процедури захисту: залучення більшої кількості докторів наук (особливо зі вченим званням професора) майже подвоює витрати порівняно з варіантами, де опоненти – переважно кандидати наук.

3. Порівняння зі «старою» моделлю (аспіранти до 2016 р.) показує, що раніше витрати на захист значною мірою приховувалися в загальних накладних витратах ЗВО і прямі виплати опонентам були символічними (кілька тисяч гривень сумарно). Тому впрова-

дження офіційної платної послуги з організації разового захисту має базуватися на новій моделі повних витрат, аби уникнути хронічного недофінансування цього етапу освітнього процесу.

4. Запропоновані розрахунки можуть слугувати основою для встановлення тарифів на послуги із захисту дисертацій сторонніх здобувачів. ЗВО доцільно запровадити окремі фіксовані ціни для захисту дисертації доктора філософії та доктора наук (наприклад, 30 тис. грн і 40 тис. грн відповідно, з можливим коригуванням під індекс інфляції). Це покриватиме типові витрати і гарантуватиме недотаційність процедури. У разі більш затратного складу опонентів (виняткові випадки з трьома професорами тощо), різниця може компенсуватися з внутрішніх резервів або встановлюватися надбавка до базової ціни.

5. Застосування розробленої моделі як офіційної дозволить забезпечити прозорість і економічну обґрунтованість платних послуг у сфері атестації кадрів вищої кваліфікації. Це сприятиме фінансовій стійкості спеціалізованих учених рад ЗВО, дозволить планувати витрати та уникнути перекидання цього навантаження на штатних працівників чи інших здобувачів. Окрім того, чітке визначення вартості захисту дисертації підвищить довіру сторонніх здобувачів та забезпечить рівні умови доступу до захисту при дотриманні принципів доброчесності і прозорості.

6. Представлений підхід можна адаптувати під зміни нормативних ставок або вимог (наприклад, іншу частку накладних витрат, зміну мінімальної зарплати тощо). Він є гнучким інструментом фінансового планування, який охоплює всі релевантні статті витрат. Бажано періодично переглядати тарифи (щонайменше щороку) з огляду на індексацію вартості бланків документів, послуг з перевірки на плагіат та посадових окладів науково-педагогічних працівників.

Перспективи подальших досліджень полягають у врахуванні додаткових чинників, що можуть впливати на собівартість процедури захисту. Зокрема, варто проаналізувати витрати часу та ресурсів на роботу разової спецради (голови, секретаря, рецензентів) – наразі їхня праця оплачується не за рахунок здобувача, але становить навантаження на ЗВО. Моделювання таких витрат дозволить оцінити повну економічну собівартість процесу атестації та обґрунтувати можливість стимулювання членів спецрад у майбутньому.

Список використаної літератури

1. Щипанський П. В., Корецький А. А., Капосльоз Г. В., Зайцев М. М. Організація підготовки докторів філософії у країнах Європейського союзу та Україні: стан, тенденції, перспективи. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського. 2018. №2(63). С. 136-142. doi.org/10.33099/2304-2745/2018-2-63/136-142
2. Шевченко І., Зміюва І. Набуття ступеня доктора філософії: виклики для наукової спільноти в Україні. Новий колегіум. 2024. Вип. 2(114). С. 23–25. doi.org/10.34142/nc.2024.2.23
3. Демідова Ю., Тверитникова О., Іліаш Н. Система підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів в Україні: ретроспектива розвитку і особливості формування. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2019. № 4. С. 112–124. doi.org/10.20998/2078-7782.2019.4.09
4. Калашнікова С. А., Скиба Ю. А., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В. Забезпечення якості підготовки докторів філософії за спеціальністю «011 освітні, педагогічні науки» в Інституті Вищої Освіти НАПН України : Наукова доповідь на засіданні Президії НАПН України 19 травня 2022 р. Вісник Національної академії педагогічних наук України. № 4(1)бю С. 1-10. doi.org/10.37472/v.naes.2022.414
5. Бідюк Н., Третко В. Підготовка докторів філософії в галузі освіти: досвід Великої Британії. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems. 2021. Вип. 60. С. 345-352. doi.org/10.31652/2412-1142-2021-60-345-352
6. Гайдук О. Підготовка майбутніх докторів філософії в інституті професійної освіти НАПН України: мета і завдання навчальної дисципліни «порівняльна професійна педагогіка». Інноваційна Професійна Освіта. (2022). Вип. 5(6). С. 36–39. doi.org/10.32835/2786-619x.2022.5.6.36-39
7. Vivek R., Nanthagopan Y., Piriayatharshan S., Krupskyi, O. P. Teaching practices in the new normal: qualitative inquiry (Sri Lanka case). Advanced Education. 2023. Vol. 11(23). Pp. 170–189. doi.org/10.20535/2410-8286.290370
8. Вергун В. С., Цвек О. В., Воронко Р. М. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції та напрямки їх удосконалення. Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic Sciences. 2023. Vol. 69. Pp. 30–39. doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-04
9. Harun H., Durden C. Neoliberalism and sustainability of higher education in Australia. Industry and Higher Education. 2025. Vol. 39, № 5. Pp. 485–491. doi.org/10.1177/09504222241296295
10. Johnes J., Perez-Esparrells C. The quest for efficiency in higher education in England: lessons learned for developed economies. International Transactions in Operational Research. 2025. Vol. 32, № 5. Pp. 2677–2706. doi.org/10.1111/itor.13583
11. Pham V. T., Tran-Nam B. Estimating unit cost of public university education in Vietnam. Educational Research for Policy and Practice. 2021. Vol. 20. Pp. 279–305. doi.org/10.1007/s10671-020-09280-8
12. Ingram S. The financial impact of policy reform on the Australian university sector 1988–2019. Higher Education. 2023. Vol. 86. Pp. 1233–1267. doi.org/10.1007/s10734-022-00970-1

References

1. Shchypanskyi, P. V., Koretskyi, A. A., Kaposloz, H. V., & Zaitsev, M. M. (2018). Organization of PhD training in the EU countries and Ukraine: state, trends, prospects. Collected papers of the Center for Military and Strategic Studies of the Ivan Cherniakhovskyi NDU of Ukraine, 2(63), pp.136-142. doi.org/10.33099/2304-2745/2018-2-63/136-142 (in Ukrainian)
2. Shevchenko, I., & Zmiiova, I. (2024). Obtaining the degree of Doctor of Philosophy: challenges for the academic community in Ukraine. Novyi Kolehium, 2(114), 23–25. doi.org/10.34142/nc.2024.2.23 (in Ukrainian)
3. Demidova, Yu., Tverytnykova, O., & Iliash, N. (2019). The system of training scientific and scientific-pedagogical personnel in Ukraine: retrospective of development and peculiarities of formation. Theory and Practice of Social Systems Management: Philosophy, Psychology, Pedagogy, Sociology, 4, 112–124. doi.org/10.20998/2078-7782.2019.4.09 (in Ukrainian)
4. Kalashnikova, S. A., Skyba, Yu. A., Slysarenko, O. M., & Talanova, Zh. V. (2022). Ensuring the quality of training of doctors of philosophy in the specialty "011 educational and pedagogical sciences" at the Institute of Higher Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine: Scientific report at the meeting of the Presidium of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine on May 19, 2022. Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 4(1)б, 1-10. doi.org/10.37472/v.naes.2022.414 (in Ukrainian)
5. Bidiuk, N., & Tretko, V. (2021). Training of Doctors of Philosophy in Education: The Experience of Great Britain. Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems, 60, 345-352. doi.org/10.31652/2412-1142-2021-60-345-352 (in Ukrainian)
6. Gaiduk, O. (2022). Training of future doctors of philosophy at the Institute of Professional Education of the National Academy of Sciences of Ukraine: the goal and objectives of the academic discipline "Comparative Professional Pedagogy". Innovative Professional Education, 5(6), 36–39. doi.org/10.32835/2786-619x.2022.5.6.36-39 (in Ukrainian)
7. Vivek, R., Nanthagopan, Y., Piriayatharshan, S., & Krupskyi, O. P. (2023). Teaching Practices in The New Normal: Qualitative Inquiry (Sri Lanka Case). Advanced Education, 11(23), 170–189. doi.org/10.20535/2410-8286.290370
8. Vergun, V. S., Tsvek, O. V., & Voronko, R. M. (2023). Cost accounting methods and product costing and directions for their improvement. Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic Sciences, 69, 30–39. doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-04 (in Ukrainian)
9. Harun, H., & Durden, C. (2025). Neoliberalism and sustainability of higher education in Australia. Industry and Higher Education, 39 (5), 485–491. doi.org/10.1177/09504222241296295
10. Johnes, J., & Perez-Esparrells, C. (2025). The quest for efficiency in higher education in England: lessons learned for developed economies. International Transactions in Operational Research, 32 (5), 2677–2706. doi.org/10.1111/itor.13583
11. Pham, V. T., & Tran-Nam, B. (2021). Estimating unit cost of public university education in Vietnam. Educ Res Policy Prac, 20, 279–305. doi.org/10.1007/s10671-020-09280-8
12. Ingram, S. (2023). The financial impact of policy reform on the Australian university sector 1988–2019. High Educ, 86, 1233–1267. doi.org/10.1007/s10734-022-00970-1

13. Ferrero L.G.P., Salles-Filho S.L.M. Planning and resource allocation models in research-intensive universities: budget allocation and the search for excellence. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. Article 482. doi.org/10.1057/s41599-025-04778-z
14. Wafa W., Sharaai A. H., Matthew N. K., Akhundzada N. A. Calculation of Higher Education Institution's Facilities and Services Applying the Life Cycle Costing Approach Contributing Sustainability. *Journal of Sustainability Research*. 2025. Vol. 7, № 1. Article e250016. doi.org/10.20900/jsr20250016
15. Gölpek F. Price of higher education and individual demand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 41. Pp. 349–356. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.040
16. Tyagi U., Kumar A. Hard Money vs. Soft Money and the Battle for Higher Education's Future: How Universities Can Leverage Both to Survive and Thrive. *Financial Survival in Higher Education* / ed. by S. Hai-Jew. IGI Global Scientific Publishing, 2026. Pp. 181–210. doi.org/10.4018/979-8-3373-0407-6.ch007
17. Усик В. І., Схулукія Ю. В. Корупція у вищій освіті як загроза академічній доброчесності. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 65–67. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3908&i=13> (дата звернення: 08.07.2025).
18. Дриголь О.О. Корупційні ризики вищої освіти в освітній діяльності. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2023. № 2. С. 96-101. doi.org/10.32782/39221476/
19. Бондаренко О. С. Корупційні ризики у вищій освіті: види, прояви та протидія. *Вісник Асоціації кримінального права України*. 2023. № 1(19). doi.org/10.21564/2311-9640.2023.19.276784
20. Свеженцев М. Уряд затвердив порядок присудження наукового ступеня доктора філософії: що зміниться. *Суспільне Новини*. 2022. URL: <https://suspilne.media/197268-urad-zatverdiv-poradok-prisudzenna-naukovogo-stupena-doktora-filosofii-so-zminitsa/> (дата звернення: 08.07.2025).
21. Колісник Л., Меньяло В., Ніколаєв Є. Нові правила захисту дисертації доктора філософії: що не так? 2022. URL: <https://www.skeptic.in.ua/phd-thesis-defense-rules-gone-wrong/> (дата звернення: 08.07.2025).
13. Ferrero, L.G.P., & Salles-Filho, S.L.M. (2025). Planning and resource allocation models in research-intensive universities: budget allocation and the search for excellence. *Humanit Soc Sci Commun*, 12, 482. doi.org/10.1057/s41599-025-04778-z
14. Wafa, W., Sharaai, A. H., Matthew, N. K., & Akhundzada, N. A. (2025). Calculation of Higher Education Institution's Facilities and Services Applying the Life Cycle Costing Approach Contributing Sustainability. *Journal of Sustainability Research*, 7 (1), art. no. e250016. doi.org/10.20900/jsr20250016
15. Gölpek, F. (2012). Price of higher education and individual demand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 349-356. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.040
16. Tyagi, U. & Kumar, A. (2026). Hard Money vs. Soft Money and the Battle for Higher Education's Future: How Universities Can Leverage Both to Survive and Thrive. In S. Hai-Jew (Ed.), *Financial Survival in Higher Education* (pp. 181-210). IGI Global Scientific Publishing. doi.org/10.4018/979-8-3373-0407-6.ch007
17. Usyk, V. I., & Skhulukhiia, Yu. V. (2017). Corruption in Higher Education as a Threat to Academic Integrity. *Economy and the State*, 11, 65–67. Retrieved from <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3908&i=13> (in Ukrainian)
18. Dryhol, O. O. (2023). Corruption Risks in Higher Education within Educational Activities. *Current Issues of National Jurisprudence*, 2, 96-101. doi.org/10.32782/39221476/ (in Ukrainian)
19. Bondarenko, O. S. (2023). Corruption risks in higher education: types, manifestations and countermeasures. *Bulletin of the Criminal Law Association of Ukraine*, 1(19). doi.org/10.21564/2311-9640.2023.19.276784 (in Ukrainian)
20. Sviezhentsev, M. (2022). The Government approved the procedure for awarding the academic degree of doctor of philosophy: what will change. *Suspilne News*. Retrieved from <https://suspilne.media/197268-urad-zatverdiv-poradok-prisudzenna-naukovogo-stupena-doktora-filosofii-so-zminitsa/> (in Ukrainian)
21. Kolisnyk, L., Meniailo, V., & Nikolaiev, Ye. (2022). New rules for defending the Doctor of Philosophy dissertation: what is wrong? Retrieved from <https://www.skeptic.in.ua/phd-thesis-defense-rules-gone-wrong/> (in Ukrainian)

Iryna Vainilovych,

Head of the Department of Postgraduate and Doctoral Studies, Oles Honchar Dnipro National University,
72, Nauky Ave., Dnipro, 49045, Ukraine
aspdnu215@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-0397-6009>

ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE CALCULATION OF THE COSTS OF DEFENSE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY THESES (USING THE EXAMPLE OF OLES HONCHAR DNIPRO NATIONAL UNIVERSITY)

Abstract. The article presents an economic justification for the cost of organizing and conducting the defense of theses of PhD candidates who did not complete a full course of study within the educational and scientific program of a higher education institution. A comparative analysis of regulatory and legal support and financial mechanisms in Ukraine and abroad was conducted. It was found that for a higher education institution, the process of organizing and conducting a defense is associated with additional financial costs, since it includes financing the maintenance of information, library, and material and technical resources, payment for utilities and other services, checking dissertations for plagiarism, issuing diplomas, and also requires the involvement of official opponents and ensuring the work of technical and administrative personnel.

In international practice, two models are distinguished: if the applicant is not currently studying under the educational and scientific program, the institution or the state charges him a special fee, or covers all costs for certification procedures through budget financing or inclusion in the cost of the applicant's third (educational and scientific) level of higher education.

Using the example of Oles Honchar Dnipro National University, an economic model of cost calculation was developed, taking into account direct and indirect costs associated with the certification procedure and defense of a PhD thesis by applicants who are not graduates of the educational and scientific program of this particular higher education institution.

A transparent approach to establishing the cost of paid services for organizing defense for third-party applicants of the third (educational and scientific) level of higher education is proposed, which ensures the financial stability of the higher education institution, the integrity and openness of the procedure for attestation and defense of the Doctor of Philosophy dissertation.

Keywords: *Doctor of Philosophy, Higher Education Institution, Certification Procedure, Cost Calculation, Transparency of The Procedure, One-Time Specialized Academic Council, Economics of Higher Education.*

JEL Classification: A23; D61; L23; M11.

In cites: Vainilovych, I. (2025). Economic Justification of The Calculation of The Costs of Defense of Doctor of Philosophy Theses (Using The Example of Oles Honchar Dnipro National University). *Social Economics*, 71, 14-25. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-02 (In Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 06.07.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 12.08.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 06.07.2025.
The article is recommended for printing 12.08.2025.
Published 30.09.2025

Nikoloz Kilasonia

PhD candidate

Akaki Tsereteli State University,

59, Tamar Mepe Str., Kutaisi, 4600, Georgia

nikoloz.kilasonia@atsu.edu.ge

<https://orcid.org/0009-0003-2086-0200>

AI AND THE RECONSIDERATION OF WORKFORCES' SKILLS

Abstract. Modern trends have clearly shown that artificial intelligence is no longer just a futuristic concept of the future. The dynamics of its development and the possibilities of practical application have already made it a powerful force that is fundamentally changing the way people work and function every day. Its impact on the labour market is growing day by day, it is redefining which skills are important, how these skills are formed, and what the future work ecosystem will look like. Many inaccessible tasks that were considered unattainable in the past are easily performed by algorithms and smart machines, which forces people to think about what makes work valuable in an era where technologies have gained more capabilities, speed, and often even lower costs.

This paper examines the changing global skills structure driven by artificial intelligence and what this could mean for developing countries like Georgia. Drawing on a wide range of international research, policy reports, and economic analysis, the article identifies five key trends that are already shaping the workforce of tomorrow.

First, there is the growing dynamic of skills polarization. Routine middle-level jobs, administration, predictable technical functions, basic data processing are increasingly at risk of automation, while highly skilled creative and low-skilled manual labour are relatively stable. Second, a new skills landscape is emerging, where not only technical competencies are becoming the most valuable, but also digital literacy, creativity, emotional intelligence, problem-solving skills, and the ability to adapt quickly. Third, the gap between the rapid development of technologies and the slow adaptation of human skills is widening. This creates a so-called "skills vacuum." Fourth, education systems are increasingly out of step with the needs of the labour market, especially in countries like Georgia, where educational and vocational courses often fail to keep up with the digital and hybrid demands of the modern economy. Finally, the public policy response to all this is often fragmented and inconsistent. There are no long-term, national strategies whose main goal should be to prepare society for the transition period.

Such trends raise alarm bells, especially in countries where access to retraining and continuing education is limited, regional disparities are keeping people away from new opportunities, and public policies are not yet responding to the scale of technological transformation.

In Georgia, the above challenges are particularly alarming given the weak infrastructure and policies of the education system, where the involvement of labour market actors in the process is neglected, leading to inconsistent management of skills policies.

It provides a solid foundation for future research and highlights areas where timely action is vital to avoid negative impacts on the labour market. The article focuses on challenges that are not only caused by new technologies but are of a much deeper social, economic, and institutional nature. Preparing for the future requires a proactive and inclusive approach: better coordination between education and business, closer cooperation between the public and private sectors, wider access to lifelong learning, and a redefinition of which skills will be truly relevant in tomorrow's world of work.

Keywords: *Artificial Intelligence (AI), Labour Market Transformation, Skills Polarization, Digital Skills Gap, Human Capital Adaptation, Education and Training Mismatch, Future of Work, Policy Response in Skills Development.*

JEL Classification: J24; J21; J31; O33; O15; I25; J68.

In cites: Kilasonia, N. (2025). AI and The Reconsideration of Workforces' Skills. *Social Economics*, 71, 26–34. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-03

Introduction. The rapid pace of development of digital technologies in the last decade, especially in the direction of generative artificial intelligence, has brought the labour market into a completely new era. Algorithms, machine learning models and robotic systems perform those jobs that previously relied solely on human intelligence and experience. Such changes can no longer be considered only as a change in the number of jobs, it is much deeper and includes the content of work itself, values, criteria and skills that will be the main key to success in the future.

The impact of artificial intelligence on the automation of professions goes beyond technological change and has a profound impact on the dynamics of skills needed for the labour market. It is this very dynamic that determines how the value of human labour is measured and valued. Traditional technical and theoretical knowledge, which for centuries was sufficient for employment, is gradually losing its primary importance, as smart machines and digital technologies, enhanced by artificial intelligence, are replacing such activities. In the new reality, priority is given to skills that algorithms cannot replicate: creative thinking, independent solving of complex problems, analytical and critical vision, emotional intelligence, rapid adaptation, and daily integrated work with technologies. It is precisely such skills that make human labour unique and competitive in the era of automation.

In this transitional period state institutions, the education sector and employers are simultaneously facing new challenges. They will have to find answers to the following questions:

1. How to identify the most needed skills for the future and how to prioritize the country's labour market policy?
2. In what ways can the necessary skills be developed in a timely and effective manner in both formal and non-formal education?
3. How to ensure that training and certification are actually transformed into employment opportunities and values recognized by employers?
4. How to create a culture of lifelong learning and self-development, where the renewal of knowledge becomes a natural and constant process of life?

The main objective of the article is to analyze the mechanisms that are driving the transformation of skills demand in the new digital era and to highlight the impact of artificial intelligence on labour market dynamics. The study focuses not on specific sectors, but on a broad general picture that

integrates the education system, the business sector, public policy and the perspective of individual skills development. The main focus is on the asymmetry that exists between the speed of development of artificial intelligence and the adaptation of human skills. This gap can become both a major challenge and a source of new opportunities.

The object of the research is the impact of artificial intelligence on the labour market and the subject is the system of employees skills and the dynamics of its transformation.

The main objectives of the research are:

- to analyze how the need and value of skills are changing in the digital era;
- to identify the risks of uneven distribution of skills and their impact on economic and social structures;
- to formulate recommendations that will help the state and private sectors in developing a strategic skills management system, by better linking education and labour policies.

Although, this paper builds on existing research and literature review, it lays a solid foundation for future empirical research that will explore the real scale of AI-induced skill transformation, both globally and in the Georgian context. The article may help society and institutions prepare for the future and promote constructive cooperation between technology and humanity.

Literature Review. The current changes in the labour market are largely related to the rapid spread of recent digital technologies, and in particular artificial intelligence. This process is not only changing the structure of professions, but also reigniting the global debate about which skills will be crucial for the future economy.

Frey and Osborne (2017) indicate that the likelihood of automation of an occupation is largely determined by how routine and predictable the work process is. According to their study, employees whose tasks can easily be replaced by an algorithm belong to a high-risk group.

Brynjolfsson and McAfee (2014) speak of a “second machine age” in which not only manual labour but also analytical and communication tasks are being automated. They argue that this trend is leading to a “polarization” of skills. The number of middle-level jobs is gradually shrinking and the gap between high- and low-skill sectors is growing.

According to the OECD (2020) report¹, the labour market of the future will require

1 Skills outlook 2020: Learning for life. Paris: OECD Publishing, 2020. doi.org/10.1787/9789264383737-en

not only technical knowledge, but also competencies such as critical thinking, digital literacy, and the ability to adapt quickly.

According to a McKinsey Global Study, by 2030, an estimated 375 million people worldwide will need to retrain to meet new economic demands (McKinsey Global Institute 2021)¹. This underscores the critical importance of “learning to teach” in a rapidly changing environment.

Rodrik (2007) argues that the key factor in technological change is not the level of innovation, but rather the flexibility of the institutional environment. In this context, the rigid structure of the education system increases the risk of skills shortages and slows down the adaptation of human capital (Arnania-Kepuladze, 2018)

Acemoglu and Restrepo (2020) emphasize that AI can be used not only to replace human capabilities, but also to enhance them, if technology is accompanied by targeted investments in human skills.

The World Economic Forum (WEF 2023)² reports that a country's competitiveness in the future will be largely determined by the skills ecosystem it develops, where lifelong learning, creativity, and digital culture come together.

The ILO (2019)³ conclusion emphasizes that social equity, labour rights, and the humanization of the work process must be taken into account in the policy assessment of technological transformations.

There has not yet been a specific study conducted in Georgia on the impact of AI in terms of skills transformation. However, general assessments (PMCG 2022⁴; ISET Policy Institute 2023⁵) indicate several problems: a serious shortage of digital skills, weak links between education and the labour

market, and uneven access to retraining opportunities at the regional level.

Research Methodology. The presented paper is based on high-quality secondary data analysis and draws on existing international and national studies to study the impact of artificial intelligence on structural changes in labour market skills. The study follows a theoretical-analytical framework that systematizes key concepts and interprets global trends to develop a new vision in the context of the Georgian labour market. The analysis includes a wide range of sources, including reports of international organizations (OECD, ILO, World Economic Forum, McKinsey Global Institute, UNESCO), academic articles and theoretical models (Frey & Osborne, Brynjolfsson & McAfee, Rodrik, etc.), economic and educational policy documents, as well as existing reviews of the Georgian labour market (e.g., PMCG, ISET).

The paper is an exploratory study that does not seek to confirm or refute a specific hypothesis, but instead examines the subject in depth and contributes to its theoretical understanding. This type of research is not strictly inductive or deductive. Its main goal is to identify and systematize patterns and regularities.

In our case, the transformation of skills is considered in four main aspects:

1. Polarization of skills and revaluation of their value.
2. The speed of adaptation of human capital to technological changes.
3. The readiness of education systems in the digital era.
4. Policy recommendations for effective management of skills.

The following analytical approaches have been used to study the problem:

1. Systematic comparison – comparative analysis of different sources and contexts.
2. Critical interpretation – deep understanding of existing data.
3. Conceptual mapping – drawing up diagrams and models connecting processes.

During the development process, an extensive literature review was conducted in the following areas:

1. Typology of skills (routine / non-routine, technical / socio-emotional).
2. Identification of sectoral and cross-sectoral influences.
3. Comparison of policy frameworks in different countries.
4. Parallel analysis of global models and Georgian practice.

1 *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення 15.06.2025).

2 *The future of jobs report 2023*. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення 15.06.2025).

3 *Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work*. Geneva: International Labour Organization, 2019. URL: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_662410/lang--en/index.htm (дата звернення 15.06.2025).

4 *Assessment of digital skills in Georgia's regions*. Tbilisi: Policy and Management Consulting Group, 2022. URL: <https://pmcg-i.com/projects/assessment-of-digital-skills-in-georgia> (дата звернення 15.06.2025).

5 *Digital skills gap in Georgia: Bridging the divide*. Tbilisi: ISET, 2023. URL: <https://iset-pi.ge/index.php/en/research/education/4142-digital-skills-gap-in-georgia> (дата звернення 15.06.2025).

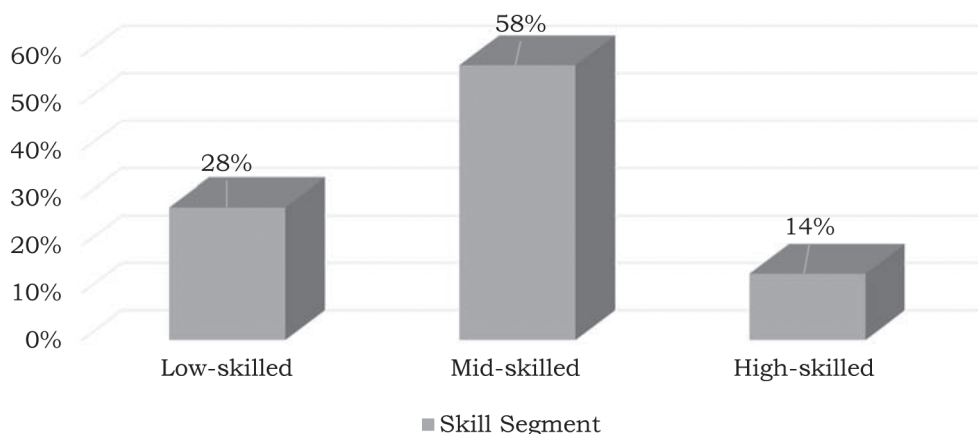


Fig. 1. Risk of automation by skill segment

Source: compiled by the author based on (Frey & Osborne, 2017)

One limitation of the study is the absence of primary data collection; however, this is partially offset by a broad and diverse literature base combined with a deep analytical approach.

Future research is recommended to:

1. Empirical research on specific segments of the Georgian labour market.
2. Analysis of skills demand and supply in individual sectors.
3. Assessment of the adaptive capacity of the education system in the face of the challenges of the digital era.

Main Results. The age of artificial intelligence is slowly creeping into the job market, changing not only who will be hired, but what skills will be valued and how those skills will be acquired, according to the school's new pulse-pounding Workplace

Learning Report. A review of the literature identifies a number of systemic trends in terms of which a number of tendencies may be interpreted as general in the global and local context.

Skill Polarization and Associated Risks

The modern labour market is highly polarized: with an increased demand for high-level skills involving high-level knowledge creation and technological adaptability on the one hand, and low-level, non-routine skills on the other. However, human middle-skills (especially administrative, operational and routine-based jobs that are considered as most automatable) are currently under threat.

According to Frey and Osborne (2017), the threat of automation is greatest in middle skill jobs – 58%, while the proportion for low-skilled

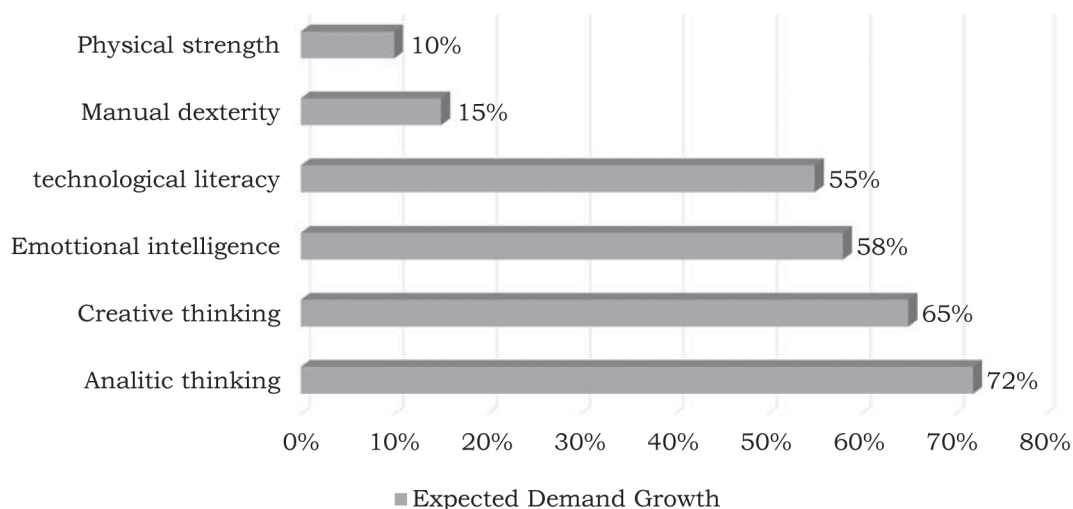


Fig. 2. Future skill demand growth

Source: compiled by the author based on McKinsey Global Institute (2021)¹

¹ The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення 15.06.2025).

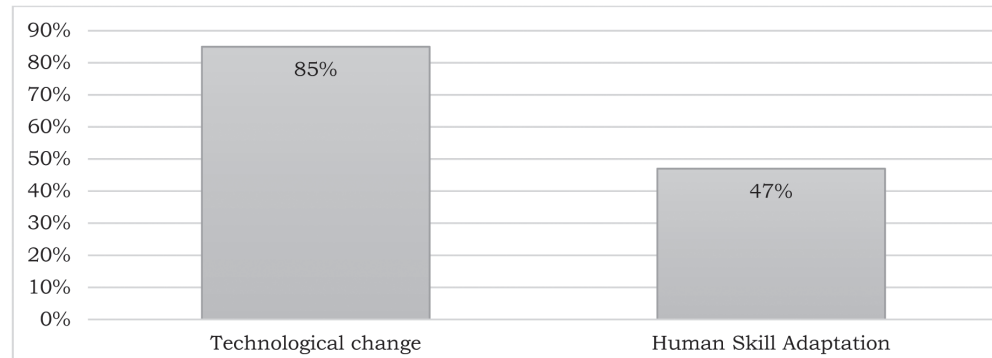


Fig. 3. Speed Gap: Technological change vs Human skill adaptation

Source: compiled by the author based on World Economic Forum (2023)*

**The future of jobs report 2023*. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення 15.06.2025).

is 30% and for high-skilled – just 14%. This trend runs the risk of economic segmentation and social polarization, especially in countries with weak mechanisms for labour mobility and limited access to upskilling.

In Georgia, where vocational retraining systems especially for the mid-tech segment operate in fragmented ways, such polarization may lead to structural disintegration of the labour force and deepening of regional economic decline.

A new skills hierarchy: from technical to emotional

The modern labour market is developing in such a direction that the demand for employment value is increasingly determined not by the technical and procedural skills of a specialist. Recent international reports (OECD 2020; McKinsey 2021)^{1 2} note that in the coming years the greatest increase in demand will be for the skills that require: Creativity and independent problem-solving ability; Emotional intelligence, collaboration, and cultural empathy; Digital thinking and the ability to make data-driven decisions.

Technical and technological skills are still of immense importance but no longer remain solely decisive in the value of labour. In new reality, the value of skills is assessed not in the amount of knowledge, but in the capability of building human relationships, creativity, synthesis.

As the graph above shows, analytical thinking and creativity lead growth forecasts, at 72% and 65%, respectively, followed by emotional intelligence (58%) and technological

literacy (55%), indicating that surviving in the future work environment will mean mastering hybrid skills.

Much of the Georgian labour market notably the public sector and many regional enterprises remains captured by structures that prioritize routine administrative functions. This trend creates a temporary zone of protection from technological transformation only for the time being; the new hierarchy of skills necessitates structural adaptation at the levels of education, retraining and organizational culture.

The Imbalance in the Speed of Adaptation

One of the most significant structural challenges for the modern labour market is the imbalance in the speed of adaptation, the difference between the pace of technological progress and the speed at which individuals are able to transition to relevant skills. As indicated by both Rodrik (2007) and Acemoglu & Restrepo (2020), this momentary lag produces a “skills vacuum” in which the labour market outpaces demand and simultaneously cannot be filled with appropriately skilled personnel.

As can be observed from the graph above, the technological change index has achieved its level of 85% in relative units, while the index of adaptation speed of human skills has decreased below 47%; hence, systemic lag is obvious and it would lead to a severe economic fragmentation without being compensated by strategic retraining and policy response.

In Georgia, such disproportions are especially visible at the regional level. According to 2022 data of the PMCGs³,

¹ *Skills outlook 2020: Learning for life*. Paris: OECD Publishing, 2020. doi.org/10.1787/9789264383737-en

² *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення 15.06.2025).

³ *Assessment of digital skills in Georgia's regions*. Tbilisi: Policy and Management Consulting Group, 2022. URL: <https://pmcg-i.com/projects/assessment-of-digital-skills-in-georgia> (дата звернення 15.06.2025).

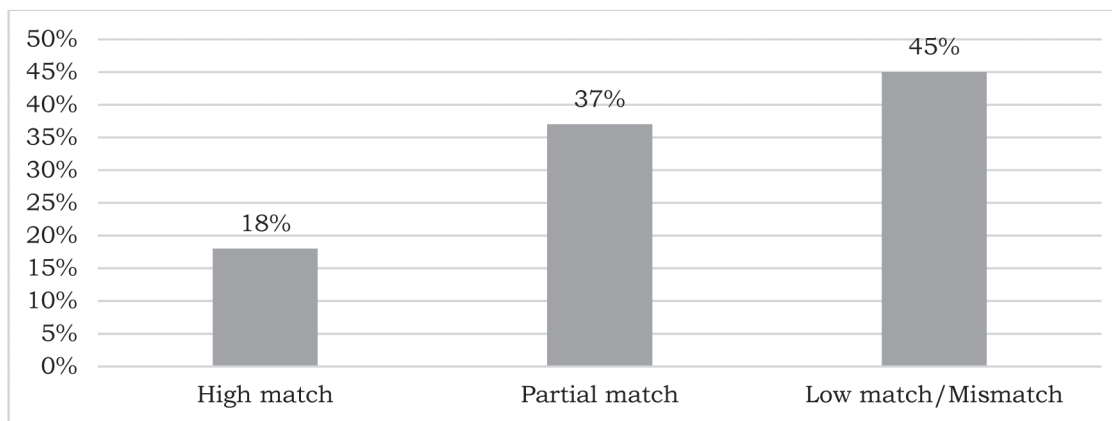


Fig. 4. Graduate competency match with job market

Source: compiled by the author based on ISET Policy Institute (2023)*

**Digital skills gap in Georgia: Bridging the divide*. Tbilisi: ISET, 2023. URL: <https://iset-pi.ge/index.php/en/research/education/4142-digital-skills-gap-in-georgia>_(дата звернення 15.06.2025).

access to digital skills retraining courses in the regions is 42%, which means that most of the population is out of the range of the technology adaptation (PMCG 2022). From this data, it is obvious that faster technology adaptation support requires: targeted reskilling programs; decentralized access to knowledge; parallel policies to technological development, taking into account the natural pace of human adaptation.

Education Systems and Labour Market Mismatch

One of the most critical problems observed in the post-Soviet space including in Georgia is the structural misalignment of the education system with the dynamics of the labour market. Universities, colleges, and vocational education institutions often fail to provide skills that directly respond to market needs, particularly hybrid, interpersonal, and technological competencies.

According to ISET, (2023)¹, 18% of graduates are estimated to be fully aligned with the labour market demand, in a further 37% of cases, partial alignment is estimated, while 45% are deemed unrelated or mismatched to demand. These figures show a systemic mismatch of the educational system programs and the real structure of labour demand.

We have to underline that having purely academic knowledge is not enough in today's economic-status quo. The economy demands interdisciplinary, hybrid and digital skills, which can be provided only by a flexible

education system that catches up with changes in the market.

In Georgia, the gap is especially obvious in the areas where the vocational education does not fit either regional economic profile, or the global trends. Unbalanced distribution of skills literally means unbalanced distribution of opportunities for employment and mobility across the social scale.

Politics answers difficulties

The state has a key role in aligning labour-market skills with adaptation needs. A number of countries are already working on establishing such skills-focused strategic management frameworks, including: Introduction of the concept of lifelong learning; A voucher-based system for retraining; Training programs for specialists in various fields, taking into account current and future labour market needs.

The chart above shows the likes of Finland, Singapore and Germany have already established both national skills strategies and frameworks for lifelong learning and employer co-funded retraining programmes.

In Georgia, however, according to comparative analysis by the WEF² and ILO³, such policies either don't exist or work only in fragmented form. There is no skills strategy on the national level; no system-wide approach to lifelong learning and increasing digital

2 *The future of jobs report 2023*. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>_(дата звернення 15.06.2025).

3 *Work for a brighter future – Global Commission on the Future of Work*. Geneva: International Labour Organization, 2019. URL: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_662410/lang--en/index.htm_(дата звернення 15.06.2025).

1 *Digital skills gap in Georgia: Bridging the divide*. Tbilisi: ISET, 2023. URL: <https://iset-pi.ge/index.php/en/research/education/4142-digital-skills-gap-in-georgia>_(дата звернення 15.06.2025).

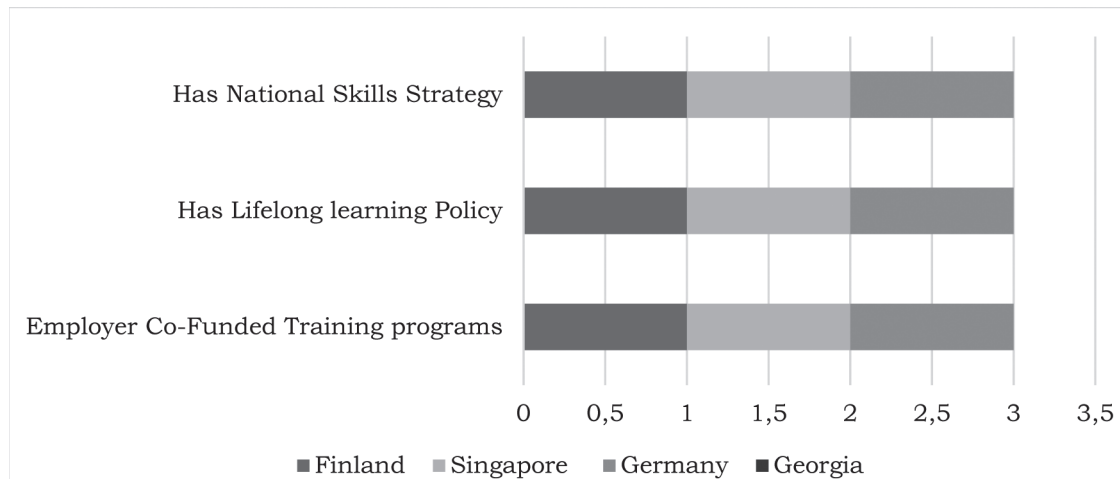


Fig. 5. Comparative skills policy adoption

Source: compiled by the author based on World Economic Forum (2023)*

*The future of jobs report 2023. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення 15.06.2025).

capital; practically no employer engagement with the retraining system.

This reality reflects the reactionary, non-anticipatory nature of policy that fails to address the scale of the economic transformation coming into being under the conditions of artificial intelligence. Without a strategic response, the labour market of Georgia remains a limited employment space with low potential for social mobility where the skills-deficit directly becomes a factor driving economic backwardness.

Conclusion. The rapid development of artificial intelligence has led the labour market into a process of profound transformation. This change is driven by technological advancements, a reassessment of skill demands, and the speed of response of education systems. Based on the analysis of existing literature, five main trends have been identified that characterize both the global and Georgian labour reality:

1. Skills polarization – The labour market is splitting into two: high and low skilled segments are developing at different rates, and middle-level jobs are most at risk of automation. This limits social mobility and increases the risk of economic fragmentation.

2. New skills hierarchy – Technical skills are no longer the only key value;

emotional intelligence, creativity, digital skills, and effective communication are gaining importance alongside them. This new hierarchy is transforming both organizational culture and the content of educational programs.

3. Uneven pace of retraining – Technologies are developing faster than people can keep up with the pace of skill upgrading, creating a so-called “skills vacuum.” This is especially noticeable in developing countries and regions.

4. Mismatch between education and the labour market. Georgia’s education system fails to reflect real demand. Hybrid and digital skills are not properly integrated into curricula, resulting in a workforce that is not aligned with employment needs.

5. Weak policy response – In countries with strategic skills management mechanisms, the transition process is more stable. In Georgia, however, there are no systematic frameworks for retraining, lifelong learning, and employer engagement.

The combination of these trends shows that the skills transformation is not just a technological problem. It is a social, economic and institutional challenge that requires integrated, forward-thinking and flexible policies.

Список використаної літератури

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labour markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244. doi.org/10.1086/705716
2. Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical

References

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labour markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244. doi.org/10.1086/705716
2. Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical

- exploration. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333. doi.org/10.1162/003355303322552801
3. Andrews, D., Criscuolo, C., & Gal, P. N. (2016). The best versus the rest: The global productivity slowdown, divergence across firms and the role of public policy. *OECD Productivity Working Papers*. doi.org/10.1787/63629cc9-en
 4. Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 189. doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en
 5. Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. London: NESTA. doi.org/10.5281/zenodo.889790
 6. Beblavý, M., Thum-Thysen, A.-E., & Brandsma, M. (2019). Index of readiness for digital lifelong learning: Changing how Europeans upgrade their skills. *CEPS Research Report*. doi.org/10.2139/ssrn.3430676
 7. Bessen, J. E. (2019). AI and jobs: The role of demand. *NBER Working Paper*, 24235. doi.org/10.3386/w24235
 8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
 9. Bughin, J., Chui, M., & Manyika, J. (2019). *Tech for good: Smoothing disruption, improving well-being*. McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/tech-for-good>
 10. Cedefop. (2020). *Insights into skill shortages and skill mismatch: Learning from Cedefop's European skills and jobs survey*. Luxembourg: Publications Office. doi.org/10.2801/097410
 11. Armania-Kepuladze, T. (2018). Labour market as a system of formal and informal institutions. *World Science*, 3(6), 38–43. doi.org/10.31435/rsglobal_ws
 12. Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). Where machines could replace humans—and where they can't (yet). *McKinsey Quarterly*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>
 13. Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labour market. *Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. doi.org/10.1093/qje/qjx022
 14. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019
 15. Goldin, C., & Katz, L. F. (2008). *The race between education and technology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 16. Gonzalez Vazquez, I., et al. (2019). *The changing nature and role of vocational education and training in Europe*. Luxembourg: Publications Office. doi.org/10.2767/019513
 17. Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton, NJ: Princeton University Press. doi.org/10.1515/9781400829354
 18. Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum. doi.org/10.1007/978-3-319-12334-5
 19. Babashahi, L., et al. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill demand and workforce adaptation. *Applied Sciences*, 14(6), 127. doi.org/10.3390/app14060127
 3. Andrews, D., Criscuolo, C., & Gal, P. N. (2016). The best versus the rest: The global productivity slowdown, divergence across firms and the role of public policy. *OECD Productivity Working Papers*. doi.org/10.1787/63629cc9-en
 4. Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 189. doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en
 5. Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. London: NESTA. doi.org/10.5281/zenodo.889790
 6. Beblavý, M., Thum-Thysen, A.-E., & Brandsma, M. (2019). Index of readiness for digital lifelong learning: Changing how Europeans upgrade their skills. *CEPS Research Report*. doi.org/10.2139/ssrn.3430676
 7. Bessen, J. E. (2019). AI and jobs: The role of demand. *NBER Working Paper*, 24235. doi.org/10.3386/w24235
 8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
 9. Bughin, J., Chui, M., & Manyika, J. (2019). *Tech for good: Smoothing disruption, improving well-being*. McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/tech-for-good>
 10. Cedefop. (2020). *Insights into skill shortages and skill mismatch: Learning from Cedefop's European skills and jobs survey*. Luxembourg: Publications Office. doi.org/10.2801/097410
 11. Armania-Kepuladze, T. (2018). Labour market as a system of formal and informal institutions. *World Science*, 3(6), 38–43. doi.org/10.31435/rsglobal_ws
 12. Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). Where machines could replace humans—and where they can't (yet). *McKinsey Quarterly*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>
 13. Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labour market. *Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. doi.org/10.1093/qje/qjx022
 14. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019
 15. Goldin, C., & Katz, L. F. (2008). *The race between education and technology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 16. Gonzalez Vazquez, I., et al. (2019). *The changing nature and role of vocational education and training in Europe*. Luxembourg: Publications Office. doi.org/10.2767/019513
 17. Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton, NJ: Princeton University Press. doi.org/10.1515/9781400829354
 18. Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum. doi.org/10.1007/978-3-319-12334-5
 19. Babashahi, L., et al. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill demand and workforce adaptation. *Applied Sciences*, 14(6), 127. doi.org/10.3390/app14060127

20. Đorđević, B. (2025). Impact of digital skills on employability. *Economies*, 13(7), 196. doi.org/10.3390/economies13070196
21. Xing, J. L. (2025). A processual approach to skill changes in digital automation. *Research Policy*, 54(2), 104842. doi.org/10.1016/j.respol.2025.104842
20. Đorđević, B. (2025). Impact of digital skills on employability. *Economies*, 13(7), 196. doi.org/10.3390/economies13070196
21. Xing, J. L. (2025). A processual approach to skill changes in digital automation. *Research Policy*, 54(2), 104842. doi.org/10.1016/j.respol.2025.104842

Ніколоз Кіласонія,

здобувач наукового ступеня доктора філософії, Державний університет імені Акакія Церетелі,
вул. Тамар Мепе, 59, Кутаїсі, 4600, Грузія
nikoloz.kilasonia@atsu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0003-2086-0200>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ НАВИЧОК ПРАЦІВНИКІВ

Сучасні тенденції чітко показують, що штучний інтелект більше не є лише футуристичною концепцією майбутнього. Динаміка його розвитку та можливості практичного застосування вже зробили його потужною силою, яка кардинально змінює спосіб роботи та функціонування людей щодня. Його вплив на ринок праці зростає з кожним днем, він переосмислює, які навички є важливими, як ці навички формуються та як буде виглядати майбутня екосистема праці. Багато недоступних завдань, які раніше вважалися недостижними, тепер легко виконуються алгоритмами та інтелектуальними машинами, що змушує людей замислитися над тим, що робить роботу цінною в епоху, коли технології набули більших можливостей, швидкості, а часто й нижчих витрат.

У цій статті розглядаються зміни в глобальній структурі навичок, спричинені штучним інтелектом, та їх можливий вплив на такі країни, що розвиваються, як Грузія. На основі широкого спектру міжнародних досліджень, політичних звітів та економічних аналізів у статті визначено п'ять ключових тенденцій, які вже формують робочу силу майбутнього.

По-перше, спостерігається зростаюча динаміка поляризації навичок. Рутинні роботи середнього рівня, адміністративні функції, передбачувані технічні функції, базова обробка даних все більше піддаються ризику автоматизації, тоді як висококваліфікована творча та низькокваліфікована ручна праця є відносно стабільною. По-друге, з'являється новий ландшафт навичок, де найціннішими стають не тільки технічні компетенції, а й цифрова грамотність, креативність, емоційний інтелект, навички вирішення проблем та здатність швидко адаптуватися. По-третє, розрив між швидким розвитком технологій та повільною адаптацією людських навичок збільшується. Це створює так званий «вакуум навичок». По-четверте, системи освіти все більше відстають від потреб ринку праці, особливо в таких країнах, як Грузія, де освітні та професійні курси часто не встигають за цифровими та гібридними вимогами сучасної економіки. Нарешті, реакція державної політики на все це часто є фрагментованою та непослідовною. Не існує довгострокових національних стратегій, головна мета яких полягала б у підготовці суспільства до перехідного періоду.

Такі тенденції викликають тривогу, особливо в країнах, де доступ до перепідготовки та безперервної освіти є обмеженим, регіональні диспропорції унеможливають доступ людей до нових можливостей, а державна політика ще не відповідає масштабам технологічних перетворень.

У Грузії вищезазначені виклики є особливо тривожними з огляду на слабку інфраструктуру та політику системи освіти, де участь суб'єктів ринку праці в цьому процесі ігнорується, що призводить до непослідовного управління політикою у сфері навичок.

Вона забезпечує міцну основу для майбутніх досліджень і висвітлює сфери, в яких своєчасні дії є життєво важливими для уникнення негативного впливу на ринок праці. Стаття зосереджується на викликах, які не тільки спричинені новими технологіями, але й мають набагато глибший соціальний, економічний та інституційний характер. Підготовка до майбутнього вимагає проактивного та інклюзивного підходу: кращої координації між освітою та бізнесом, тіснішої співпраці між державним та приватним секторами, ширшого доступу до навчання протягом усього життя та переосмислення того, які навички будуть дійсно актуальними в завтрашньому світі праці.

Ключові слова: *штучний інтелект (ШІ), трансформація ринку праці, поляризація навичок, розрив у цифрових навичках, адаптація людського капіталу, невідповідність освіти та навчання, майбутнє праці, політичні заходи у сфері розвитку навичок.*

JEL Classification: J24; J21; J31; O33; O15; I25; J68.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 12.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 10.08.2025.
The article is recommended for printing 12.09.2025.
Published 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-04>
УДК 331.108.2:631.11

Мирослав Олегович Козік

магістр економіки, здобувач наукового ступеня доктора філософії

Державний торговельно-економічний університет,

вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна

m.kozik@knute.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0002-7197-6396>

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВІД СТРАТЕГІЇ ДО РЕЗУЛЬТАТУ

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств у сучасних умовах воєнного стану, глобалізаційних викликів, демографічних змін, трудової міграції та прискореної цифровізації економіки. Обґрунтовано, що кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом, який безпосередньо визначає конкурентоспроможність і стійкість аграрних підприємств. Визначено його сутність як багатокомпонентної системи, що охоплює кількісні, якісні, організаційні, соціально-психологічні та інноваційні характеристики персоналу. У процесі дослідження проведено критичний огляд наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, що дозволило узагальнити підходи до трактування поняття «кадровий потенціал», виділити основні фактори його формування та використання, а також виявити брак комплексних моделей інтеграції кадрових стратегій у бізнес-процеси аграрних підприємств. Особливу увагу приділено аналізу об'єктивних чинників, які зумовлюють необхідність розвитку кадрового потенціалу: структурні дисбаланси на ринку праці, вплив воєнних і кризових викликів, технологічні зміни та цифровізація виробництва, а також регіональні відмінності у доступі до трудових ресурсів. На основі системного підходу запропоновано модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат», яка дозволяє забезпечити логічний перехід від стратегічних завдань до конкретних економічних і соціальних результатів. Очікуваними ефектами впровадження моделі є зростання продуктивності праці, підвищення рентабельності виробництва, зменшення плинності кадрів, формування кадрового резерву, розвиток цифрових компетенцій, зміцнення корпоративної культури та покращення іміджу підприємств у громадах. Практична значущість результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики аграрних підприємств, формування стратегій їхнього сталого розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності українського агробізнесу на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Ключові слова: кадровий потенціал, аграрні підприємства, стратегія розвитку, цифровізація, конкурентоспроможність.

JEL Classification: J24; M12; Q13.

Як цитувати: Козік, М. О. (2025). Розвиток кадрового потенціалу в аграрному підприємстві: від стратегії до результату. *Соціальна економіка*, 71, 35–44. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-04

Вступ. Розвиток кадрового потенціалу в аграрному підприємстві є однією з найважливіших передумов сталого розвитку галузі та забезпечення її конкурентоспроможності в умовах глибоких трансформацій українського суспільства та економіки. В сучасних умовах воєнного стану,

демографічних викликів, трудової міграції та прискореної цифровізації аграрні підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованої робочої сили. Висока плинність кадрів, низька мотивація працівників, сезонний характер зайнятості та потреба в інноваційних компетенціях стають систем-

ними бар'єрами для підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Це зумовлює необхідність пошуку нових стратегічних і тактичних рішень у сфері управління персоналом, орієнтованих не лише на економічний результат, але й на соціальну відповідальність бізнесу.

Загалом питання кадрового потенціалу аграрних підприємств не є новим для науки й практики. Дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців підтверджують, що розвиток людського капіталу є ключовим чинником конкурентоспроможності. Однак у більшості праць кадровий потенціал розглядається або з позицій загального менеджменту, або як частина соціально-економічної політики. Недостатньо уваги приділено специфіці саме аграрного сектору, що характеризується сезонністю, підвищеними ризиками та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Попри значний доробок у сфері дослідження людського капіталу, актуальним залишається питання розробки стратегій розвитку кадрового потенціалу в аграрному підприємстві з урахуванням сучасних викликів: воєнного стану, глобальної конкуренції, цифрових трансформацій та соціальних очікувань. Недостатньо опрацьованими є практичні механізми реалізації таких стратегій та оцінка їхнього впливу на економічні й соціальні результати підприємств. Бракує також комплексних моделей, які поєднують стратегічний, організаційний та мотиваційний аспекти управління персоналом.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу в аграрному підприємстві на основі стратегічного підходу «від стратегії до результату». Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та структуру кадрового потенціалу аграрних підприємств;
- визначити основні чинники, що зумовлюють необхідність його розвитку;
- охарактеризувати стратегічні напрями та інструменти реалізації політики розвитку персоналу;
- запропонувати модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат»;
- окреслити очікувані ефекти для аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, стратегічні напрями та

практичні механізми розвитку кадрового потенціалу з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Огляд літератури. У працях вітчизняних науковців підтверджено, що розвиток кадрового потенціалу безпосередньо впливає на ефективність аграрних підприємств та визначає їхню конкурентоспроможність (Собчишин та ін., 2024). В умовах воєнного стану кадрова політика потребує особливої гнучкості та швидкої адаптації до змін середовища (Пліско, 2024). Сезонність і висока плинність кадрів розглядаються як головні чинники зниження стабільності виробництва в аграрній сфері (Носань & Артеменко, 2021). Паралельно акцент робиться на інноваційних змінах, що формують потребу у нових компетенціях та сучасних HR-системах (В'юник, 2023; Колеватова та ін., 2024). У наукових розвідках обґрунтовується також взаємозв'язок розвитку агробізнесу та соціальної відповідальності, де саме кадрові практики виступають ключовим індикатором ефективності (Липовий, 2025). Корпоративна соціальна відповідальність визначається одним із важливих факторів збереження людського капіталу в аграрній сфері (Горлачук & Ковальчук, 2024). У контексті євроінтеграційних процесів підкреслюється необхідність підготовки працівників із цифровими та інноваційними компетенціями (Демченко, 2024; Стрижак та ін., 2024). Важливість кадрового забезпечення аграрного сектору також підтверджується численними дослідженнями закордонних науковців: (Qorri, Pergéné Szabó, Felföldi, & Kovács, 2024; Faskhutdinova, Amirova, Safiullin, & Ibragimov, 2020; Mambetova, Fursov, & Sulumov, 2024; Ptashchenko & Shersheniuk, 2024; Liu, & Rodríguez, 2024; Nedeljković, Zečević, & Zečević-Stanojević, 2023; Klonowska-Matynia, 2022; Matthew et al., (2022; Obedkova, Opeikina, Korobkina, & Belikina, 2020; Huang, 2021). Отже, сучасні дослідження одноставно підтверджують важливість розвитку кадрового потенціалу для аграрного підприємства, однак недостатньо розробленими залишаються практичні механізми інтеграції стратегії розвитку персоналу в загальні бізнес-стратегії аграрних підприємств.

Методологія дослідження. У дослідженні використано поєднання теоретичних і прикладних методів аналізу. Теоретичний рівень представлено методами аналізу, синтезу, індукції та дедукції, які застосовано для узагальнення підходів до трактування сутності та структури кадрового потенціалу аграрних підприємств. Порівняльний метод дозволив зіставити

Таблиця 1. Структура кадрового потенціалу аграрних підприємств
Table 1. Structure of personnel potential of agricultural enterprises

Блок / Block	Зміст/ Content	Ключові елементи/ Key elements
Кількісний/ Quantitative	Чисельність та структура персоналу/ Number and structure of personnel	загальна чисельність; віковий і статевий склад; рівень освіти; частка сезонних працівників / total number of employees; age and gender composition; education level; share of seasonal workers
Якісний/ Qualitative	Рівень кваліфікації та професійної підготовки/ Level of qualification and professional training	компетенції; досвід; професійні навички; цифрові вміння/ competencies; experience; professional skills; digital abilities
Організаційний/ Organizational	Ефективність управління та інтеграції персоналу у виробничі процеси/ Efficiency of management and personnel integration into production processes	командна робота; лідерство; корпоративна культура; система мотивації/ teamwork; leadership; corporate culture; motivation system
Соціально- психологічний/ Socio- psychological	Стан соціального клімату та добробут працівників / Efficiency of management and personnel integration into production processes	рівень довіри; взаємодія у колективі; соціальна відповідальність підприємства/ teamwork; leadership; corporate culture; motivation system
Інноваційний/ Innovative	Готовність персоналу до змін та впровадження нових технологій/ Readiness of personnel for changes and implementation of new technologies	цифрові компетенції; адаптивність; інноваційна активність/ digital competencies; adaptability; innovation activity

Джерело: систематизовано автором на основі (Собчишин та ін., 2024; Носань & Артеменко, 2021; Пліско, 2024)

Source: compiled by the author based on (Sobchyshyn et al., 2024; Nosan & Artemenko, 2021; Plisko, 2024)

різні наукові підходи до оцінки кадрового потенціалу та визначити їх сильні й слабкі сторони. Метод системного підходу використано для побудови авторської моделі взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат». Для ідентифікації об'єктивних чинників розвитку кадрового потенціалу застосовано логіко-аналітичний метод у поєднанні зі структурно-функціональним аналізом.

Основні результати. Кадровий потенціал аграрного підприємства у науковій літературі визначається як сукупність якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства. Він охоплює професійні знання, навички, компетенції, мотивацію та здатність персоналу адаптуватися до нових викликів (Носань & Артеменко, 2021). На відміну від трудового потенціалу, що здебільшого фокусується на фізичних і професійних можливостях працівника, кадровий потенціал має стратегічний характер, оскільки визначає перспективи розвитку підприємства (Пронько, 2022). Важливо, що саме кадровий потенціал виступає посередником між ресурсними можливостями агробізнесу та його конкурентоспроможністю. У цьому контексті дослідження В. Собчишина та ін. (2024)

підтверджують, що інвестиції у розвиток персоналу прямо корелюють із зростанням ефективності виробничих процесів. Отже, кадровий потенціал – це не лише «кількість працівників», а насамперед їхня якість та здатність до саморозвитку.

Структура кадрового потенціалу зазвичай розглядається через три основні блоки: кількісний, якісний та організаційний (табл. 1). Кількісний блок включає чисельність працівників, їх вікову, освітню та статеву структуру (Собчишин та ін., 2024). Якісний блок охоплює компетенції, професійний досвід, рівень кваліфікації та мотивацію до праці (В'юник, 2023). Організаційний блок пов'язаний із тим, наскільки ефективно персонал інтегрований у виробничі та управлінські процеси, чи є система командної роботи, корпоративної культури та лідерства (Колеватова та ін., 2024). В умовах аграрного виробництва ця структура ускладнюється сезонністю та залежністю від природних чинників, що вимагає гнучких HR-систем. Як зазначає В. Пліско (2024), у кризових умовах важливим елементом стає здатність персоналу швидко мобілізуватися і виконувати функції поза межами своїх основних обов'язків, що означає кадровий потенціал – має розглядатися як динамічна, а не статична система.

Особливістю кадрового потенціалу аграрних підприємств є висока залежність від сезонних коливань у потребі робочої сили, що створює ризики нестабільності й підвищує значення таких елементів, як кадровий резерв та програми залучення молоді (Носань & Артеменко, 2021). На думку Л. Кушнір та ін. (2024), саме розвиток інноваційних процесів вимагає від підприємств підготовки персоналу до роботи з новими технологіями, що посилює значення якісного блоку кадрового потенціалу. Водночас С. Горлачук і О. Ковальчук (2024) підкреслюють соціальний аспект: підприємства повинні дбати про збереження людського капіталу через впровадження принципів соціальної відповідальності. У результаті структура кадрового потенціалу в аграрному секторі виходить за межі класичних параметрів і включає соціально-психологічний вимір та необхідним розгляд кадрового потенціалу не лише з позицій економічної ефективності, а й із точки зору суспільної цінності.

Отже, кадровий потенціал аграрних підприємств доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, що включає кількісні, якісні, організаційні та соціально-психологічні характеристики персоналу. Від його рівня залежить не лише ефективність виробничого процесу, а й здатність підприємства адаптуватися до криз, інтегрувати інновації та забезпечувати сталий розвиток.

Наступним кроком розглянемо основні чинники, що зумовляють необхідність розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств, адже саме вони визначають рамки й умови формування ефективної стратегії управління персоналом. Одним із ключових чинників є структурні зміни в економіці та на ринку праці. Як зазначає В. Коваль¹, сучасні підприємства стикаються з проблемою дисбалансу між наявними трудовими ресурсами та потребою у кваліфікованих кадрах. Аграрний сектор вимагає високого рівня компетентності у сферах агротехнологій, логістики та цифрових інструментів, однак пропозиція праці не відповідає цим запитам. Відтік молоді до міст та за кордон поглиблює проблему, посилюючи дефіцит спеціалістів на сільських територіях, що робить розвиток кадрового потенціалу не лише завданням

підприємства, а й питанням національної безпеки, адже брак кваліфікованих кадрів стримує впровадження сучасних технологій та знижує ефективність виробництва.

Важливим чинником також виступає вплив кризових умов та непередбачуваних зовнішніх шоків. На думку О. Остахова (2024), аграрні підприємства відзначаються особливою вразливістю до кліматичних змін, воєнного стану та логістичних обмежень. За цих умов персонал повинен бути здатним швидко адаптуватися до нових викликів, що можливе лише за умови постійного підвищення кваліфікації та професійної мобільності. Наявність компетентних кадрів забезпечує підприємству гнучкість і здатність функціонувати навіть у кризових умовах. Якщо кадровий потенціал не розвивається, агропідприємство ризикує втратити ефективність і конкурентні переваги навіть у короткостроковій перспективі. Тому розвиток персоналу слід розглядати як захисний механізм проти нестабільності середовища та ключ до стійкості бізнесу.

Ще одним об'єктивним чинником виступає технологічна трансформація аграрного виробництва, яка тісно пов'язана з процесами цифровізації. О. Бінерт і А. Балаш (2025) підкреслюють, що сучасні комунікаційні та освітні інструменти стають невід'ємною частиною HR-процесів, адже безперервне навчання і цифровізація управління персоналом визначають конкурентоспроможність бізнесу. Використання систем точного землеробства, автоматизованих технологій, електронного рекрутингу та дистанційних платформ для підготовки кадрів вимагає від працівників нових знань і навичок. Технологічний прогрес змушує підприємства інвестувати у розвиток персоналу так само, як у техніку чи обладнання, адже від рівня компетенцій працівників залежить ефективність використання інноваційних технологій. Отож, без розбудови кадрового потенціалу неможливо забезпечити модернізацію аграрного виробництва й успішно інтегруватися в цифрову економіку.

Не менш важливим чинником є макроекономічні та регіональні відмінності. І. Юрескул (2024) зазначає, що розвиток агробізнесу в різних регіонах України супроводжується нерівномірним доступом до ринків збуту, ресурсів та інфраструктури, що безпосередньо позначається на кадровому потенціалі: у віддалених громадах відчувається дефіцит кваліфікованої робочої сили, тоді як у більш розвинених регіонах

¹ Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. URL: <https://uga.ua/meanings/problemy-ta-perspektivy-agrarnoyi-galuzi-v-2025-rotsi-interv-yu-ministra-agrarnoyi-polityky-ta-prodovolstva/> (дата звернення: 25.07.2025).

спостерігається концентрація фахівців. Подолати такі диспропорції можливо лише через створення умов для розвитку персоналу на місцях – від освітніх програм до корпоративної соціальної політики. Важливо також розвивати цифрову інфраструктуру, адже вона забезпечує доступ до онлайн-освіти, дистанційного навчання та електронних систем управління персоналом, що дає можливість скорочувати регіональні розриви у розвитку кадрового потенціалу.

Отже, основні чинники розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств охоплюють економічні дисбаланси на ринку праці, кризові та воєнні виклики, технологічні зміни та цифровізацію і регіональні відмінності. Їхня комплексна

дія робить розвиток персоналу не опцією, а обов'язковою умовою для забезпечення стабільності, інноваційного оновлення та довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємництва.

Враховуючи визначені чинники, наступним кроком є окреслення стратегічних напрямів та інструментів реалізації політики розвитку персоналу в аграрних підприємствах – табл. 2. Адже навіть за наявності сильного кадрового потенціалу його ефективність залежить від того, наскільки системно і послідовно підприємство впроваджує заходи з підготовки, мотивації та утримання працівників. Стратегічні напрями у цій сфері повинні відображати як економічні цілі бізнесу, так і соціальну відповідальність підприємства. Практичні ін-

Таблиця 2. Стратегічні напрями та інструменти реалізації політики розвитку персоналу в аграрних підприємствах

Table 2. Model of the relationship “strategy – tools – indicators – result” in the development of personnel potential of agricultural enterprises

Стратегічний напрям / Strategic direction	Суть / Essence	Інструменти реалізації / Implementation tools
Професійне навчання і підвищення кваліфікації / Professional training and qualification improvement	Формування сучасних знань та навичок у працівників з урахуванням технологічних змін / Formation of modern knowledge and skills among employees considering technological changes	внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, співпраця з аграрними ЗВО, дуальна освіта / internal trainings, advanced training courses, cooperation with agricultural universities, dual education
Розвиток цифрових компетенцій / Development of digital competencies	Підготовка персоналу до використання цифрових технологій та автоматизації / Preparing employees to use digital technologies and automation	електронне навчання, використання HRM-систем, симулятори та програми дистанційної підготовки / e-learning, use of HRM systems, simulators and distance learning programs
Мотивація та утримання кадрів / Motivation and employee retention	Забезпечення зацікавленості та зниження плинності працівників / Ensuring employee engagement and reducing staff turnover	гнучкі системи оплати, бонуси, програми лояльності, нематеріальні стимули, кар'єрне зростання / flexible pay systems, bonuses, loyalty programs, non-material incentives, career growth
Корпоративна культура та соціальна відповідальність / Corporate culture and social responsibility	Створення сприятливого клімату та позитивного іміджу підприємства / Creating a favorable climate and a positive image of the enterprise	КСВ-проекти, соціальні програми, наставництво, корпоративні заходи, підтримка громад / CSR projects, social programs, mentoring, corporate events, community support
Інноваційний розвиток та адаптивність / Innovative development and adaptability	Підвищення готовності працівників до впровадження нових технологій та змін / Increasing employee readiness for the implementation of new technologies and changes	участь у грантових проєктах, інноваційні лабораторії, програми внутрішніх інновацій / participation in grant projects, innovation laboratories, internal innovation programs

Джерело: систематизовано автором на основі (Коваль, 2025¹; Остахов, 2024; Бінерт & Балаш, 2025; Юрескул, 2024)

Source: compiled by the author based on Koval (2025)¹, Ostakhov (2024), Binert & Balash (2025), and Yurieskul (2024)

¹ Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. URL: <https://uga.ua/meanings/problemy-ta-perspektyvy-agrarnoyi-galuzi-v-2025-rotsi-interv-yu-ministra-agrarnoyi-polityky-ta-prodovolstva/> (дата звернення: 25.07.2025).

Таблиця 3. Модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат» у розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств
Table 3. Model of the relationship «strategy – tools – indicators – result» in the development of personnel potential of agricultural enterprises

Стратегія / Strategy	Інструменти реалізації / Implementation tools	Показники ефективності (KPI) / Performance indicators (KPI)	Очікувані результати / Expected results
Професійне навчання і підвищення кваліфікації / Professional training and qualification improvement	тренінги, курси, дуальна освіта, наставництво / trainings, courses, dual education, mentoring	кількість навчених працівників; ROI від навчання; продуктивність / number of trained employees; ROI from training; productivity	підвищення кваліфікації; зростання продуктивності праці / improved qualification; increased labor productivity
Розвиток цифрових компетенцій / Development of digital competencies	e-learning, HRM-системи, цифрові симулятори / e-learning, HRM systems, digital simulators	частка персоналу з digital-навичками; швидкість виконання операцій / share of staff with digital skills; operation speed	готовність до цифровізації; впровадження smart-технологій / readiness for digitalization; implementation of smart technologies
Мотивація та утримання кадрів / Motivation and employee retention	гнучкі системи оплати, бонуси, програми лояльності, нематеріальні стимули / flexible pay systems, bonuses, loyalty programs, non-material incentives	рівень плинності кадрів; індекс задоволеності працівників / staff turnover rate; employee satisfaction index	зниження плинності; підвищення лояльності персоналу / reduced turnover; increased employee loyalty
Корпоративна культура та соціальна відповідальність / Corporate culture and social responsibility	соціальні програми, корпоративні заходи, підтримка громад, КСВ-проекти / social programs, corporate events, community support, CSR projects	рівень довіри в колективі; індекс соціальної відповідальності / team trust level; social responsibility index	формування позитивного іміджу; збереження людського капіталу / positive image formation; human capital preservation
Інноваційний розвиток та адаптивність / Innovative development and adaptability	участь у грантах, інноваційні лабораторії, внутрішні інноваційні програми / participation in grants, innovation labs, internal innovation programs	кількість інноваційних ідей; частка реалізованих проєктів / number of innovative ideas; share of implemented projects	підвищення конкурентоспроможності; стійкість до змін / increased competitiveness; resilience to changes

Джерело: систематизовано автором на основі сучасних наукових підходів до розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств

Source: compiled by the author based on modern scientific approaches to the development of personnel potential of agricultural enterprises

струменти мають забезпечити перехід від загальних намірів до конкретних результатів – підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, розвиток інноваційної спроможності.

Стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств охоплюють як класичні завдання професійної підготовки та мотивації персоналу, так і нові виклики цифровізації та соціальної відповідальності. Використання зазначених інструментів дозволяє інтегрувати кадрову стратегію у загальну бізнес-модель підприємства, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною стабільністю, що створює передумови для

переходу від декларативної кадрової політики до реальних результатів, що підсилюють конкурентоспроможність аграрного підприємництва.

Розглянуті стратегічні напрями та інструменти розвитку кадрового потенціалу створюють основу для формування комплексної політики управління персоналом. Однак для того, щоб ця політика не залишалася на рівні декларацій, необхідно забезпечити її вимірюваність та практичну результативність. Саме тому наступним етапом дослідження є розробка моделі, яка б чітко відображала взаємозв'язок між обраною стратегією розвитку персоналу, застосованими інструментами реалізації,

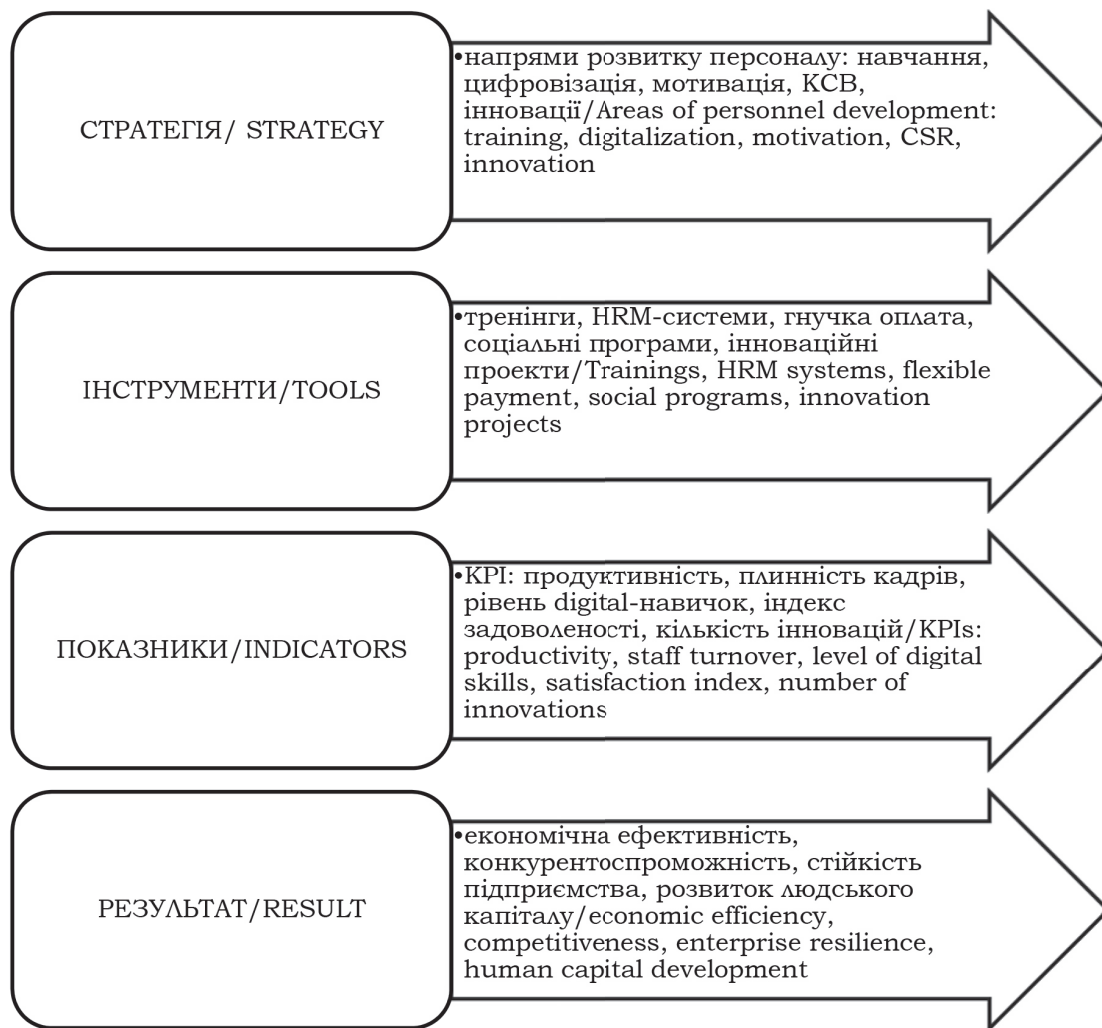


Рис. 1. Модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат» у розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств

Fig. 1. Model of the relationship «strategy – tools – indicators – result» in the development of personnel potential of agricultural enterprises

визначеними показниками ефективності та кінцевими результатами діяльності аграрного підприємства, що дозволяє побудувати зрозумілий алгоритм переходу від стратегічних намірів до конкретних економічних і соціальних результатів, що підсилюють конкурентоспроможність аграрного підприємництва.

Запропонована нами модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат» дає можливість обґрунтовано передбачити очікувані ефекти для аграрних підприємств. Насамперед, ми виходимо з того, що системний розвиток кадрового потенціалу забезпечує економічну віддачу у вигляді зростання продуктивності праці, зменшення витрат та підвищення рентабельності виробництва. Якщо навчання та мотивація інтегровані в загальну бізнес-стратегію, підприємство отримує

можливість не просто утримувати кадровий склад, а й формувати стратегічний резерв кваліфікованих працівників. Отже, економічна стійкість напругу залежить від послідовності реалізації кадрової політики.

Крім економічних вигод, ми очікуємо й кадрові ефекти, зокрема зниження рівня плинності персоналу, збереження організаційної пам'яті та залучення молодих спеціалістів. В умовах воєнного стану та постійних кризових викликів ця перевага набуває особливої ваги, адже дозволяє підприємству швидше адаптуватися й уникати кадрових «провалів». Запроваджені нами інструменти мотивації та корпоративної культури сприятимуть зміцненню лояльності персоналу та формуванню стійких колективів, що безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів та якість управлінських рішень.

Окремо варто відзначити інноваційний і соціальний ефекти. Ми виходимо з того, що розвиток цифрових компетенцій та впровадження HRM-систем дасть змогу підвищити готовність персоналу до використання нових технологій, а отже – підвищить інноваційний потенціал аграрних підприємств. Одночасно соціально відповідальні заходи, які інтегровані у запропоновану модель, сприятимуть зростанню задоволеності працівників і зміцненню іміджу підприємства у громадах. Отже, очікувані ефекти від реалізації моделі носять комплексний характер: економічний, кадровий, технологічний та соціальний. Усе це підтверджує, що розвиток кадрового потенціалу є не лише внутрішнім завданням, а й стратегічною умовою довгострокової конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що розвиток кадрового потенціалу аграрних підприємств є визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах воєнного стану, трудової міграції та цифровізації економіки. Встановлено, що кадровий потенціал має багатокомпонентну структуру, яка включає кількісні, якіс-

ні, організаційні, соціально-психологічні та інноваційні характеристики. Визначені об'єктивні чинники – структурні зміни на ринку праці, зовнішні кризи, технологічна трансформація та регіональні відмінності – формують необхідність системного підходу до розвитку персоналу. Доведено, що розвиток кадрового потенціалу має розглядатися як динамічний процес, інтегрований у загальну бізнес-стратегію аграрного підприємства.

Запропонована нами модель взаємозв'язку «стратегія – інструменти – показники – результат» дозволяє практично реалізувати кадрову політику, переводячи її від декларативних завдань до вимірюваних результатів. Очікувані ефекти від застосування моделі мають комплексний характер: економічний (зростання продуктивності та рентабельності), кадровий (зменшення плинності, формування резерву кадрів), технологічний (готовність до цифровізації та інновацій), соціальний (зміцнення корпоративної культури й іміджу підприємства). Отже, розвиток кадрового потенціалу слід розглядати як стратегічний ресурс аграрного підприємства, що забезпечує його адаптивність, стабільність і довгострокову конкурентну перевагу.

Список використаної літератури

1. Бінерт О. В., Балаш Л. Я. Сучасні комунікаційні інструментарії до навчання як складової підвищення ефективності управління та організації праці менеджера в умовах динамічного середовища. *Агросвіт*. 2025. № 5. С. 44–50. doi.org/10.32702/2306-6792.2025.5.44
2. В'юнук О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 240–249. doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249
3. Горлачук С. С., Ковальчук О. В. Людський капітал як основа соціально відповідального бізнесу в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2024. № 2. С. 78–83. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.2.78
4. Демченко О. В. Вплив європейської інтеграції на формування та розвиток людського капіталу сільських територій України. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 68–74. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.68
5. Колеватова А. А., Іваненко О. В., Івах Л. І., Бідзя А. В. Трансформація системи управління персоналом у сільському господарстві в умовах поствоєнної відбудови України. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 53–59. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.53
6. Кушнір Л. М. та ін. Інноваційний процес як найважливіший фактор підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 4–10. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.4
7. Ларіна Т. Ф., Коваленко Д. О., Остахов О. С. Організаційно-економічні аспекти розвитку кадрового потенціалу в процесі впровадження принципів

References

1. Binert, O. V., & Balash, L. Ya. (2025). Modern communication tools for training as a component of improving management and work organization efficiency in a dynamic environment. *Agrosvit*, 5, 44–50. doi.org/10.32702/2306-6792.2025.5.44 (in Ukrainian)
2. V'iunyk, O. V. (2023). Directions for developing personnel potential under conditions of innovative change. *Central Ukrainian Scientific Bulletin: Economic Sciences*, 10(43), 240–249. doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249 (in Ukrainian)
3. Horlachuk, S. S., & Kovalchuk, O. V. (2024). Human capital as the basis of socially responsible business in the agricultural sector. *Agrosvit*, 2, 78–83. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.2.78 (in Ukrainian)
4. Demchenko, O. V. (2024). The impact of European integration on the formation and development of human capital in rural areas of Ukraine. *Agrosvit*, 18, 68–74. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.68 (in Ukrainian)
5. Kolevatova, A. A., Ivanenko, O. V., Ivakh, L. I., & Bidzia, A. V. (2024). Transformation of the personnel management system in agriculture under Ukraine's post-war recovery. *Agrosvit*, 12, 53–59. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.53 (in Ukrainian)
6. Kushnir, L. M., et al. (2024). Innovation process as the most important factor of increasing the competitiveness of agro-industrial production. *Agrosvit*, 6, 4–10. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.4 (in Ukrainian)
7. Larina, T. F., Kovalenko, D. O., & Ostakhov, O. S. (2024). Organizational and economic aspects of personnel potential development in the process of implementing circular

- циркулярної економіки на аграрних підприємствах. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 443–449. doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-443-449
8. Липовий Д. В. Проблеми оцінювання ефективності розвитку агробізнесу в контексті соціальної відповідальності. Економічний простір. 2025. № 201. С. 350–354. doi.org/10.30838/EP.201.350-354
 9. Носань Н., Артеменко С. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. Економіка та суспільство. 2021. № 26. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38
 10. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2024. № 24. С. 130–134. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.130
 11. Пронько Л. М. Економічна сутність і зміст категорії «людський капітал» у контексті сільських територій. Продовольчі ресурси. 2022. Т. 10. № 18. С. 186–192. doi.org/10.31073/foodresources2022-18-26
 12. Собчишин В., Скуйбід В., Дереза Ю., Маркін А. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Вип. 336. № 6. С. 95–98. doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-13
 13. Стрижак О. О., Пономаренко О. О., Клок О. П. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в контексті інтеграції України в ЄС. Агросвіт. 2024. № 23. С. 116–123. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.116
 14. Юрескул І. Сучасні індикатори розвитку агробізнесу в Україні та її регіонах. Економіка та держава. 2024. № 12. С. 82–88. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.12.82
 15. Qorri D., Pergéné Szabó E., Felföldi J., Kovács K. The Role of Human Resource Management in Agricultural Labor-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping. *Agriculture*. 2024. Vol. 14(7). Article 1144. doi.org/10.3390/agriculture14071144
 16. Faskhutdinova M. S., Amirova E. F., Safiullin I. N., Ibragimov L. G. Human resources in the context of digitalization of agriculture. *BIO Web of Conferences*. 2020. Vol. 27. Article 00020. doi.org/10.1051/bioconf/20202700020
 17. Mambetova F., Fursov V., Sulumov S. Digital tools for HR management in agriculture: Challenges and opportunities. *BIO Web of Conferences*. 2024. Vol. 140. Article 03004. doi.org/10.1051/bioconf/202414003004
 18. Ptashchenko O., Shersheniuk O. Human capital development of agricultural enterprises in the conditions of transformational changes in the digital economy. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. Vol. 25(2). Pp. 56–64. doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.6
 19. Liu Z., Rodríguez S. E. Return Migration and Human Resources Development in Rural Areas: European Experience and Chinese Practice. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024. Vol. 18(1). Article e07753. DOI: 10.24857/rgsa.v18n1-191
 20. Nedeljković D., Zečević L., Zečević-Stanojević O. The importance of human capital in agribusiness and rural development of Serbia. *Western Balkan Journal of Agricultural Economics and Rural Development*. 2023. Vol. 5(2). Pp. 151–162. doi.org/10.5937/WBJAE2302151N
 21. Klonowska-Matynia M. Human Capital as a Source of Energy for Rural Areas' Socio-Economic Development—Empirical Evidence for Rural Areas in Poland. *Energies*. 2022. Vol. 15(21). Article 8281. doi.org/10.3390/en15218281
 - economy principles in agricultural enterprises. *Business Inform*, 9, 443–449. doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-443-449 (in Ukrainian)
 8. Lypovyi, D. V. (2025). Problems of evaluating the effectiveness of agribusiness development in the context of social responsibility. *Economic Space*, 201, 350–354. doi.org/10.30838/EP.201.350-354 (in Ukrainian)
 9. Nosan, N., & Artemenko, S. (2021). Management of personnel potential in the agrarian sphere. *Economy and Society*, 26. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38 (in Ukrainian)
 10. Plisko, V. R. (2024). Influence of external and internal environment on the personnel potential of enterprises under martial law. *Agrosvit*, 24, 130–134. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.130 (in Ukrainian)
 11. Pronko, L. M. (2022). The economic essence and content of the “human capital” category in the context of rural areas. *Food Resources*, 10(18), 186–192. doi.org/10.31073/foodresources2022-18-26 (in Ukrainian)
 12. Sobchysyn, V., Skuibid, V., Dereza, Yu., & Markin, A. (2024). Development of personnel potential in ensuring the efficiency of agricultural enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, 336(6), 95–98. doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-13 (in Ukrainian)
 13. Stryzhak, O. O., Ponomarenko, O. O., & Klok, O. P. (2024). Development of human capital of agricultural enterprises in the context of Ukraine's integration into the EU. *Agrosvit*, 23, 116–123. doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.116 (in Ukrainian)
 14. Yurieskul, I. (2024). Modern indicators of agribusiness development in Ukraine and its regions. *Economics and State*, 12, 82–88. doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.82 (in Ukrainian)
 15. Qorri, D., Pergéné Szabó, E., Felföldi, J., & Kovács, K. (2024). The role of human resource management in agricultural labor-saving technologies: An integrative review and science mapping. *Agriculture*, 14(7), 1144. https://doi.org/10.3390/agriculture14071144
 16. Faskhutdinova, M. S., Amirova, E. F., Safiullin, I. N., & Ibragimov, L. G. (2020). Human resources in the context of digitalization of agriculture. *BIO Web of Conferences*, 27, 00020. https://doi.org/10.1051/bioconf/20202700020
 17. Mambetova, F., Fursov, V., & Sulumov, S. (2024). Digital tools for HR management in agriculture: Challenges and opportunities. *BIO Web of Conferences*, 140, 03004. https://doi.org/10.1051/bioconf/202414003004
 18. Ptashchenko, O., & Shersheniuk, O. (2024). Human capital development of agricultural enterprises under transformational changes in the digital economy. *Journal of Strategic Economic Research*, 25(2), 56–64. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.6
 19. Liu, Z., & Rodríguez, S. E. (2024). Return migration and human resources development in rural areas: European experience and Chinese practice. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e07753. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-191
 20. Nedeljković, D., Zečević, L., & Zečević-Stanojević, O. (2023). The importance of human capital in agribusiness and rural development of Serbia. *Western Balkan Journal of Agricultural Economics and Rural Development*, 5(2), 151–162. doi.org/10.5937/WBJAE2302151N
 21. Klonowska-Matynia, M. (2022). Human capital as a source of energy for rural areas' socio-economic development—Empirical evidence for rural areas in Poland. *Energies*, 15(21), 8281. doi.org/10.3390/en15218281

22. Matthew O., Osabohien R., Lakhani K. H., et al. Women engagement in agriculture and human capital development in developing countries: An African sub-regional analysis. *PLOS ONE*. 2022. Vol. 17(12). Article e0277519. doi.org/10.1371/journal.pone.0277519
23. Obedkova L., Opeikina T., Korobkina N., Belikina A. Agricultural Educational Cluster as a Mechanism of Successful Investment in Human Capital. Atlantis Press: TFTS 2019 Proceedings. 2020. Pp. 376–379. doi.org/10.2991/assehr.k.200113.206
24. Huang W.-C. Human Capital Development for Agribusiness in Higher Education: The Experience of Taiwan. *Advances in Economics, Business and Management Research (CIIBER 2019)*. 2021. Vol. 163. Pp. 111–114. doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.017
22. Matthew O., Osabohien R., Lakhani K. H., Aderounmu B., Osadolor, N. E., Adediran, O., Mabinuori, O., & Igharo, A. E. (2022). Women engagement in agriculture and human capital development in developing countries: An African sub-regional analysis. *PLOS ONE*, 17(12), e0277519. doi.org/10.1371/journal.pone.0277519
23. Obedkova, L., Opeikina, T., Korobkina, N., & Belikina, A. (2020). Agricultural educational cluster as a mechanism of successful investment in human capital. In *Proceedings of the International Scientific Conference "TFTS 2019"* (pp. 376–379). Atlantis Press. doi.org/10.2991/assehr.k.200113.206
24. Huang, W.-C. (2021). Human capital development for agribusiness in higher education: The experience of Taiwan. In *Proceedings of CIIBER 2019 (Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 163, pp. 111–114)*. Atlantis Press. doi: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.017

Myroslav Kozik,

Master of Economics, Candidate for the degree of Doctor of Philosophy,
State University of Trade and Economics, 19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine
m.kozik@knute.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0002-7197-6396>

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL POTENTIAL IN AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP: FROM STRATEGY TO ACHIEVED RESULTS

Abstract. The article investigates the theoretical foundations and practical aspects of personnel potential development in agricultural enterprises under the current conditions of martial law, globalization challenges, demographic changes, labor migration, and accelerated digitalization of the economy. It is substantiated that personnel potential serves as a strategic resource that directly determines the competitiveness and resilience of agricultural enterprises. The essence of personnel potential is defined as a multi-component system encompassing quantitative, qualitative, organizational, socio-psychological, and innovative characteristics of employees. A critical review of Ukrainian and international scientific publications was conducted, allowing the generalization of approaches to interpreting the concept of "personnel potential," the identification of key factors influencing its formation and utilization, and the detection of a lack of comprehensive models for integrating HR strategies into business processes of agricultural enterprises. Particular attention is paid to the analysis of objective factors that determine the need for personnel potential development: structural imbalances in the labor market, the impact of war and crisis conditions, technological changes and digitalization of production, as well as regional disparities in access to human resources. Based on a systemic approach, a model of interconnection "strategy – tools – indicators – result" is proposed, enabling a logical transition from strategic tasks to concrete economic and social outcomes. The expected effects of implementing the model include productivity growth, increased profitability, reduced staff turnover, creation of a personnel reserve, development of digital competencies, strengthening of corporate culture, and improvement of the enterprise's image in local communities. The practical significance of the research results lies in their potential use for improving HR policies of agricultural enterprises, designing sustainable development strategies, and enhancing the competitiveness of Ukrainian agribusiness in both domestic and international markets.

Keywords: Personnel Potential, Agricultural Enterprises, Development Strategy, Digitalization, Competitiveness.

JEL Classification: J24; M12; Q13.

In cites: Kozik, M. (2025). Development of Human Capital Potential in Agricultural Entrepreneurship: From Strategy to Achieved Results. *Social Economics*, 71, 35-44. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-04 (In Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 08.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 02.08.2025.
The article is recommended for printing 08.09.2025.
Published 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05>
УДК 331.108.344:658.3

Галина Йосипівна Островська

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,

вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна

h.ostrovska@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті сформована теоретико-методологічна платформа управління талантами в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. Доведено, що проблематика управління талантами визнається однією з найбільш прогресивних у світі. Зазначено, що визнання важливості таланту, що виступає джерелом стійкої конкурентної переваги, сприяє формуванню системи управління підприємством як органічного елементу інноваційної бізнес-стратегії підприємства, на підґрунті ціннісно-орієнтованого підходу до інтелектуальних здібностей працівників. Уточнена сутність категорії «управління талантами». Висвітлені сфери управління людськими ресурсами, в яких можливий розвиток HR-Digital. Досліджено процес управління талантами з погляду їх використання з метою мотивації та утримання співробітників із високим потенціалом. Зазначається, що розвиток талантів та висока культура на робочому місці важливі для того, щоб допомогти співробітникам реалізувати свій кар'єрний потенціал відповідно до бачення підприємства. Представлено методику комплексного оцінювання талантів підприємств з врахуванням важливих складових, основні методи оцінки при відборі та оцінки ефективності діяльності талантів в сучасних умовах. Наведено низку ключових індикаторів та інструментів, за допомогою яких можна здійснювати аналіз ефективності управління талантами. Систематизовано показники оцінки ефективності управління талантами згідно ключових етапів роботи HR-служби підприємства. Розроблені та представлені рекомендації щодо управління талановитими кадрами на інноваційно-орієнтованому підприємстві, привабливому для працівників з високим потенціалом в умовах конкурентної боротьби. Результати наукових розробок та практичні рекомендації автора, спрямовані на вдосконалення управління талантами, сприяють ефективному використанню кадрової політики, стратегії управління талантами та впровадженню ефективної системи талант-менеджменту для прийняття стратегічних управлінських рішень в контексті підвищення ефективності діяльності українських підприємств.

Ключові слова: управління талантами, творчий потенціал, система управління талантами, корпоративна культура, розвиток та мотивація талантів.

JEL Classification: B41; J24; M12; M14; O15; O31.

Як цитувати: Островська, Г. Й. (2025). Управління талантами в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. *Соціальна економіка*, 71, 45–58. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05

Вступ. Будь-яка компанія прагне до створення конкурентних переваг. На нинішньому нестабільному ринку вирішальними факторами є заходи, які вона вживає, аби відрізнятись від конкурентів. Але чи то розробка нових інноваційних продуктів, чи створення маркетингових компаній, що генерують потенційних клієн-

тів, є один спільний фактор, необхідний усім суб'єктам господарювання для просування вперед: талановиті працівники. І сьогодні це один з ключових викликів для керівників. Професійний розвиток та навчання персоналу з подальшою професійною оцінкою та просуванням по службі на основі встановлених критеріїв використо-

вують багато підприємств, зацікавлених у стійкому розвитку. Однак на сьогодні вже недостатньо займатися лише організацією службово-професійного просування кадрів, на передових підприємствах акцент зміщується у бік створення системи управління талантами, що дає змогу залучати та формувати людські ресурси, які володіють новітніми знаннями, здібностями, гнучкими навичками та сприяють досягненню оперативних і стратегічних цілей і завдань підприємства.

Світова практика засвідчує, що в сучасних умовах зростаючий дефіцит талантів є найбільшою проблемою для суб'єктів господарювання. Найбільш суттєва нестача фахівців з високим рівнем творчого потенціалу спостерігається в Сполучених Штатах, чисельність котрих, за прогнозами, сягне 14 млн. осіб. Водночас 86% японських підприємців засвідчують брак талантів, 51% – у сусідній Польщі (Sira, 2021). У цьому контексті такі корпорації як Twitter, Google й Squarespace використовують відкритий робочий простір, що сприяє розвитку творчого потенціалу, спілкуванню та обміну ідеями між співробітниками всіх підрозділів (Polyakov, 2023).

Таким чином, перспективою стратегічного управління підприємствами є впровадження систем управління талантами. Водночас, міжнародна та національна практика підтверджує, що керівники та HR-менеджери не вважають свої компанії готовими до майбутніх викликів у контексті управління талантами. Дані багаторічних досліджень Центру ефективних організацій при Школі бізнесу Маршалла Університету Південної Каліфорнії, що спеціалізується на розвитку знань щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній і організовує програми навчання керівників у сфері управління людськими ресурсами, свідчать про наступне: відділи кадрів досягли значних успіхів у визнанні стратегічно значущої ролі кадрового складу організації у впровадженні інформаційних систем та створенні структур, що поєднують централізовану політику з децентралізованим діловим партнерством, реальна практика управління персоналом, як і раніше, зосереджена на вирішенні поточних проблем, а не на стратегічних цілях. Бізнес-лідерам часто не вистачає інформації про якість їхніх кадрових рішень, а впровадження нововведень і передового досвіду відбувається дуже повільно. Отже, HR-менеджмент залишається традиційною спеціалізованою професійною діяльністю з ефективного управління найманою пра-

цею навіть під впливом глобальних змін, що відбуваються на ринку праці. У зв'язку з цим такий напрям сучасної корпоративної HR-системи, як управління талантами, стає все більш значимим та актуальним.

Об'єктом дослідження є процес управління талантами підприємства шляхом формування системи, яка сприяє розвитку його людського капіталу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління талантами підприємства як важливого напрямку розвитку його людського капіталу.

Метою статті є обґрунтування науково-методологічного підґрунтя та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління талантами підприємств задля підвищення ефективності підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: дослідити поняття «управління талантами» як актуального напрямку управління людськими ресурсами; розкрити зміст впливу таланту на стратегічний розвиток підприємства; підтвердити доцільність формування гнучкої системи управління талантами підприємства на підґрунті ціннісно-орієнтованого підходу; узагальнити чинники, які впливають на ефективність системи управління талантами підприємства; розробити ключові принципи управління талантами підприємства; виділити ключові показники та інструменти, за допомогою яких можна здійснювати аналіз ефективності управління талантами; дати практичні рекомендації щодо впровадження ефективної системи управління талантами для прийняття стратегічних управлінських рішень та перспектив його розвитку на вітчизняних підприємствах.

Огляд літератури. Управління талантами – це новий етап управління людськими ресурсами, який відповідає сучасним вимогам економіки. Проблематика управління талантами на сучасних ринках праці, є постійним джерелом дискусій серед науковців і практиків. Теоретичні та методологічні дослідження природи таланту в контексті пошуку ефективних форм управління інтелектуальним потенціалом та його впливу на діяльність підприємства, питань формування та запровадження системи талант-менеджменту знайшли відображення у працях закордонних та українських учених.

Наприкінці минулого століття таланти перестали розглядатися як «дар долі», і були віднесені на баланс до «нематеріальних активів» – наряду з ціновими стратегіями та

унікальними технологіями/продуктами/послугами. Як наслідок, потреба у залученні, розвитку та утриманні корпоративних талантів породила новий напрям у менеджменті. Поява управління талантами як галузі HR-менеджменту слід розглядати як одну з ознак еволюції бізнес-стратегії, яка полягає в тіснішій інтеграції, взаємозв'язку та взаємозалежності організаційних структур та систем.

На думку Б. Тулгана, співзасновника інтелектуального центру «Rainmaker Thinking», у найближчому майбутньому попит на найкращих людей – найбільш обізнаних, здібних, інноваційних, досвідчених, підприємливих, креативних, талановитих і схильних до ризику – значно перевищуватиме пропозицію (Tulgan, 2023). Отже, попит на талант – на інтелектуальний потенціал – ніколи не був таким високим.

Управлінська технологія талант-менеджменту започаткована компанією McKinsey і представлена наприкінці минулого століття бестселером Е. Майклза, Г. Хенфілд-Джонс та Б. Ексельрод «Війна за таланти». У книзі обговорюється незворотний перехід до інформаційного суспільства, зростаючий попит на таланти та новий спосіб мислення в контексті обґрунтування потреби в талантах для компанії. Водночас термін «управління талантами» використано вперше у статті, опублікованій генеральним директором компанії «Softscape» Д. Уоткінсом (Watkins, 2004), і розвинуто в його книзі «Системи управління талантами». За його словами, сутність процесу управління талантами – це низка взаємопов'язаних заходів, спрямованих на залучення, мотивацію та утримання талановитих співробітників, яких компанія потребує зараз і в майбутньому. Погоджуючись з думкою науковця, слід зазначити, що між управлінням звичайними та креативними працівниками мають бути відмінності, і що актуальність кожного з них вимагає особливого підходу та мотиваційного фокусу.

Проблематика талант-менеджменту визнається однією з найпрогресивніших у світі (Vaiman, Collings, & Scullion, 2017). Водночас, результати щорічного дослідження аналітичного центру HR Directors Summit підтвердили, що сьогодні тенденція «Мотивації та індивідуалізації підходів до управління талантами» посилюється як за кордоном, так і в Україні.

Низка авторів, зокрема, І. Б'єрклан, П. Райт, Е. Ферндейл, Ш. Моріс, Ф. Стілс, Г. Штраль, Дж. Тревор талант-менеджмент розуміють як синонімом управлін-

ня людським капіталом і визначають, що «налагодження» системи управління талантами є найважливішим питанням. У цьому контексті заслуговує уваги робота (Tanuja, Suhasini, Supriya, Nandula, Ankul, & Punamkumar, 2022), де управління талантами включає спільні переконання та норми щодо того, як компанії повинні працювати та ставитися до своїх працівників. Залучення працівників та створення середовища для реалізації їхнього творчого потенціалу призводить до найбільш позитивних результатів і зростання компанії (Драган та Пилипенко, 2021). Водночас зазначимо, що високий ступінь бренду підприємства сприятиме утриманню талановитих людей та лояльності до роботодавця майбутніх працівників (Білявська та Білявський, 2022).

В умовах економічного спаду пошук шляхів підвищення ефективності використання творчого потенціалу спрямований, першою чергою, на формування працездатної та злагоджено функціонуючої команди. Інакше кажучи, потрібне створення організаційного контексту, який сприяв би розвитку талантів у професійному напрямі. Ініціативи у сфері управління талантами насамперед мають бути орієнтовані на тих людей, які можуть принести підприємству максимальну користь. Їх можна знайти завдяки реалізації стратегії виявлення талановитих працівників. У цьому контексті заслуговує на увагу дослідження (Ostrovska, Tsikh, Strutynska, Kinash, Pietukhova, Golovnya, & Shehynska, 2021), де зазначено, що стратегії з управління талантами слід диференціювати в залежності від посади талановитого співробітника, організаційного рівня або галузі, оскільки в різних сферах діяльності потрібні специфічні, імпліцитні знання, досвід роботи професійні навички. Завдання з управління талантами повинні фокусуватися на навчанні співробітників шляхом максимального розвитку, а саме – як їм правильно використовувати свій талант у відповідній ситуації.

Кожна організація зацікавлена у подібних стратегіях і орієнтується на свої галузеві особливості, середньо- та довгострокові цілі та завдання, напрацьовану культуру ведення бізнесу, масштаби, організаційні можливості. Дослідники (Кириленко, Новак, Лук'яненко, 2023) вважають, що на політику організацій щодо розвитку талантів впливають культурні змінні, а також їх структурованість. Організації повинні адаптуватися та розробляти стратегії управління талантами, які відповідають цим змінам. Швидкий темп

розвитку технологій впливає на організації та їхню потребу в нових навичках і компетенціях співробітників. В роботах (Alekseieva, Turchyn, Sobko, Boichyk, & Stakhurska, 2020; Pylypenko, Pylypenko, Prokhorova, Mnyk, & Dubiei, 2021; Korytko, Bryl, Piletska, Arefieva, Arefiev, & 2021) підтверджується прямий зв'язок між інноваційним розвитком підприємства та якістю інтелектуального капіталу, а також домінує позиція щодо розвитку творчих здібностей, інформаційно-аналітичної компетентності та розуміння новітніх технологій навчання.

Це вимагає активного розвитку та управління талантами для забезпечення наявності необхідних навичок в організації. В умовах глобального ринку праці організації стикаються з необхідністю залучення до управління талантів з різних культур і країн. Вміння працювати з міжкультурними командами та розроблення глобальних стратегій управління талантами стають ключовими компетенціями. Концептуалізуючи програми стратегічного управління талантами в організаціях різного типу як локальні проекти, автори (Ostrovskaya, Sherstiuk, Tsikh, Ivata, & Tur, 2025), зазначають, що досвід управління талантами набувається саме в рамках загальної внутрішньоорганізаційної системи, за допомогою якої і стає можливою реалізація завдань з управління талантами, зокрема на основі систематичного оцінювання ефективності роботи кожного співробітника для прийняття рішень щодо управління талантами та інвестування у їх розвиток. Крім того, у публікаціях (Xia, & Meng, 2024; Allal-Chérif, Aránega, & Sánchez, 2021) акцентується увага на важливості використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесу талант-менеджменту, що дає значно ефективніше використовувати ресурси організації та скоротити час на пошук та добір кандидатів. Водночас популярні пошукові системи Google Scholar та Google Academy видають 200 690 тисяч результатів (Братко, 2024) на запит «talent-management». Вважаємо, що це підтверджує актуальність підходу, наукову зацікавленість до його дослідження, практичний інтерес до впровадження.

В умовах сьогодення організації стимулюють розвиток технологій управління талантами, проте досі теоретико-методологічні основи даної галузі HR-менеджменту не достатньо розроблені і, як наслідок, академічні дослідження відстають від бізнес-практик. Слід зазначити, що низка проблем, що виникли в ХХІ ст., значною мірою ігноруються дослідниками управління

талантами: самозайнятість та позаштатні працівники (аутстафінг, фріланс, аутсорсинг), соціальні платформи та їх вплив на споживчі запити та соціальну владу, нові компетенції (дизайнерське мислення, управління когнітивним навантаженням, медіаграмотність). Водночас застосовуються усталені форми роботи з талановитими працівниками, не враховуються чинники стратегічного розвитку за рахунок талант-менеджменту. Дивує відсутність стрімкого зростання кількості дослідницьких робіт, ідей та підходів до управління талантами, безпосередньо орієнтованих на управління ефективністю на індивідуальному та організаційному рівнях. Ця стаття сприяє розумінню процесу адаптації систем управління талантами в бізнес-практиці.

Методологія дослідження. Для одержання результатів наукового дослідження застосовувалися загальні та спеціальні методи пізнання: дефінітивного та методу компонентного аналізу для узагальнення послідовності наукових досліджень та розгляду еволюції наукових підходів; порівняння та узагальнення в контексті дослідження тенденцій талант-менеджменту; індуктивного й дедуктивного щодо аналізу тенденції професійних змін та вимог до фахівців; статистичного аналізу для узагальнення перспективи розвитку ринку праці; збалансованого методу для оцінювання ефективності управління талантами; методу асесмент-центр для оцінки впливу показників талановитих працівників на кінцеві фінансові результати організації; агрегування та наукової абстракції для виявлення тенденцій діяльності підприємств у напрямі розвитку та управління талантами; методу анкетування для визначення відповідей на виклики та можливості, які поєднані з тенденціями автоматизації. Для вирішення поставленого завдання використано когнітивний, мотиваційний та аксіологічний підходи.

Основні результати. З розвитком глобалізації розмаїття людських ресурсів на підприємстві стає одним із найважливіших факторів для розвитку, який водночас потребує уважного ставлення до системи управління талантами. Проте, щоб говорити про вказану систему, необхідно визначитися з дефініцією «талант». Найчастіше талантом називають співробітника з високим потенціалом (High Potential, HiPo). HiPo – це люди, які володіють декількома з наступних якостей: креативність; здібність працювати в режимі багатозадачності; розвинені когнітивні можливості; висока здатність до навчання; сильна емоційна

відданість; експертні знання у конкретній професійній галузі; певний набір ціннісних установок; розвинений емоційний та інтелектуальний потенціал, котрий має вирішальне значення для підприємства; одна або кілька цінних м'яких навичок, наприклад, лідерство та креативність. Водночас потрібно розуміти, що існує різниця між високим потенціалом та високою продуктивністю. Важливо мати на увазі, що хоча ці два поняття часто перетинаються, висока продуктивність та високий потенціал не одне й те ж. Співробітник може добре виконувати свої функції та навіть досягати визначних результатів, не обов'язково будучи працівником з високим потенціалом. Головне, що вирізняє високий потенціал від високої продуктивності, – це м'які навички і сильна здатність до лідерства, притаманна талантам. М'які навички дають змогу людям спілкуватися, співпрацювати та керувати собою та іншими на робочому місці. Вони включають уміння працювати в команді, вирішувати конфлікти, дотримуватись термінів і сприймати зміни. Як правило, люди не здобувають освіти в сфері м'яких навичок. Вони набуваються методом спроб і помилок протягом усього життя, а також за допомогою наставництва, коучингу та безпосередньо в процесі праці. Зауважимо, що м'які навички не вважаються специфічними для галузі чи посади. Від керівників, як і від фахівців, сьогодні насамперед потрібні швидке стратегічне мислення та розвинені здібності до міжособистісного спілкування. Однак не всі співробітники, які демонструють високу продуктивність, матимуть вищезгадані здібності. Таланти, які отримують визнання, культивуються і постійно винагороджуються за високі результати, з більшою ймовірністю працюватимуть з максимальною віддачею, залишатимуться на підприємстві та будуть прагнути просуватися кар'єрними щаблями в міру свого розвитку та подальшого розкриття власного потенціалу.

Звідси випливає, що одним з основних завдань у менеджменті є виявлення особливо корисних для підприємства талановитих, обдарованих та видатних працівників. Тому краща частина дефіцитного ресурсу, що розглядається, дістається тим підприємствам, які приділяють особливу увагу рекрутингу та мотивації цих унікальних співробітників. Отож, таким підприємствам необхідно визначитися з поняттям управління талантами.

Управління талантами розуміємо як цілеспрямований вплив на обдарованих співробітників задля підвищення рівня їх-

ньої самооцінки, професійної вправності, інноваційності та креативності в процесі використання індивідуального інтелектуального потенціалу в конкретному організаційному середовищі, для підвищення ефективності функціонування підприємства та досягнення його найбільш важливих стратегічних цілей (Ostrovska, Tsikh, Strutynska, Kinash, Pietukhova, Golovnya, & Shehynska, 2021).

У бізнес-практиці не існує однозначного розуміння дефініції управління талантами; кожна організація під «талантами» розуміє різне: хтось розглядає окремих працівників з особливо вираженим потенціалом, а хтось говорить про персонал загалом; певні компанії стверджують, що «талант» – це здібності, дані людині від народження, інші організації вважають, що це здобутий з часом досвід. У 2000-х роках вже сформувалися деякі уявлення про систему управління талантами: по-перше, як про набір інструментів управління персоналом (найм, навчання, оцінка, утримання); по-друге, як про процес; управління талановитими співробітниками. Перший підхід зорієнтований на максимізацію ефективності всіх працівників у межах власної діяльності; другий – передбачає розподіл персоналу на талановитих та не надто співробітників, за якого спеціальні технології управління та розвитку націлені лише на таланти. Нині у зв'язку із сучасною кризовою ситуацією в державі та у світі під загрозою постає існування компаній, загострюється конкурентна боротьба, мінімізуються бюджети на рекламу та роботу зі споживачами. В цих умовах стає нагальною боротьба за співробітників з метою підвищення ефективності підприємства.

У сучасних умовах не так легко відшукати, залучити й виростити справжніх лідерів. Але ще важче втримати їх на підприємстві. Нинішнє століття змінює наше уявлення про талановитих працівників: на сьогодні фірми не борються з ними, вони їх плекають. Раніше в HR-сфері існувало таке поняття, як «теорія міхура», де талановитий співробітник пробивався «у люди» самотійно. Тепер «теорію міхура» змінює «управління талантами». Працівники, володіючи високим потенціалом, безумовно, повинні вміти легко орієнтуватися в оперативних процесах і добре знати технологію роботи. Отож, нарощування інтелектуального капіталу є одним з можливих інструментів вирішення проблем.

Управління талантами є розділом HR-менеджменту, що займається пошуком та залученням ефективних співробітників, ін-

тегруванням нового персоналу, мотивацією та підтримкою працівників для досягнення реальних цілей підприємства. Процес залучення та утримання кваліфікованих співробітників, що має стратегічне значення, отримав назву «війна за таланти».

Бізнес-практика демонструє наступне. Більшість підприємств вкладають чимало зусиль задля залучення нових працівників, водночас докладаючи замало сил, часу й коштів, аби утримувати та розвивати наявних талановитих співробітників. Однією з важливих складових повсякденної бізнес-стратегії підприємства має стати система управління талантами на будь-якому його рівні. У цьому контексті деякі вітчизняні підприємства тільки починають застосовувати концепцію управління людським капіталом. Водночас лише 5% з них можуть заявляти про наявність чіткої політики управління талановитими співробітниками.

До основної мети стратегічного управління талантами відносно залучення талановитих людей до діяльності підприємства. У цьому контексті підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління талантами буде можливим, якщо правильно все спланувати, дотримуючись запропонованих автором рекомендацій.

1. Управління талановитими співробітниками повинне виступати додатковим, проте самостійним управлінським процесом та має бути сконцентроване на контингенті, який демонструє високу результативність або має перспективи подальшого просування на підприємстві. Отже, наявність талантів на підприємстві є безперечною його конкурентною перевагою. Підприємства, котрі мають найефективніших працівників, мають право самі відбирати цікаві для їх роботи проекти (American Express, IBM) й досягають високих фінансових показників у порівнянні з компаніями-конкурентами.

2. Талановиті співробітники є важливим активом для вирішення ринкових завдань підприємств. Необхідно детально підходити до завдань пошуку, залучення, відбору та найму, навчання, розвитку, утримання, просування та зростання працівників на підприємстві. Такий підхід, як правило, дуже корисний для підвищення продуктивності та ринкової капіталізації підприємства, а також позитивно впливає на його дохід, підвищуючи водночас репутацію, виявляється у позитивних відгуках клієнтів. На сьогодні важливим аспектом вважається не лише залучення кваліфікованих кадрів, а й збереження раніше найнятих цінних фахівців.

3. Для відбору таланту є спеціально навчені рекрутери. В контексті вирішення завдань у чотирьох ключових сферах – рекрутмент, управління ефективністю, навчання та розвиток, формування компетенцій – необхідно використовувати інтегровані програмні продукти, що являють собою автоматизовані інструменти (TMS). 50% компаній починають автоматизувати управління талановитими співробітниками з роботи над ефективністю кадрів, 30% починають з пошуку та відбору персоналу та 10% – з автоматизації корпоративного навчання. В останні роки попит на автоматизацію процесів талант-менеджменту збільшився у рази. Пропозиція висококласних співробітників та керівників не завжди встигає за попитом, що збільшується разом із ринком. Комплексний підхід управління спеціалістами з високим потенціалом (HiPo) цікавить великі холдингові структури, котрі мають засоби для вибудовування кар'єрних сходів та повноцінної системи корпоративного навчання. Для середнього та малого бізнесу теж існують свої цікаві рішення в галузі автоматизації. Все частіше використовуються хмарні сервіси (такі як «Oracle Taleo», «SAP Success Factors»), які дають підприємствам можливість користуватися всією міццю нинішніх рішень щодо управління талановитими кадрами, не впроваджуючи при цьому великобагового комплексного IT-рішення.

4. Необхідно вкладати чимало зусиль для залучення нових обдарованих працівників, при цьому додаючи ще більше часу та коштів для розвитку талановитих співробітників, що вже працюють на підприємстві. Залучення талановитого персоналу стартує з кадрового планування та визначення ключових характеристик талантів. Будь-який співробітник з великим бажанням піде працювати в компанію з уже відомим ім'ям та добре зарекомендованим брендом.

5. Для ідентифікації талановитого співробітника потрібно користуватися або процедурою асесменту, або оцінкою. Для цього вдаються до допомоги незалежних експертів, щоб уникнути суб'єктивізму. Проте недостатньо лише знайти і ідентифікувати талановитого працівника. Тут значення має надання йому шансу на реалізацію свого потенціалу на користь підприємства.

6. Під час відбору талантів необхідно враховувати набір характеристик, якими повинен володіти працівник, найбільш придатний на вакантну посаду. На підставі цих вимог кандидати повинні оцінюватися на конкурсній основі у процесі відбо-

ру. У процесі дослідження автором виявлено характеристики, на яких ґрунтується об'єктивне рішення щодо вибору талановитого співробітника: освіта кандидата; рівень його професійних навичок; досвід попередньої роботи; медичні характеристики; персональні характеристики та особисті якості.

7. Проходячи процедуру найму, потенційний працівник має пройти співбесіди та випробування. Щоб найняти талановитого співробітника та викликати у нього бажання працювати саме на цьому підприємстві, необхідний зворотний зв'язок на вхідні резюме, позитивне враження про суб'єкт господарювання під час співбесіди, презентація підприємства для потенційного талановитого співробітника.

8. Оцінити талант людини можна, судячи з її попередніх здобутків. Проте це не означає, що працівник буде демонструвати такі ж успіхи на новому місці роботи. У ході оцінювання талантів доцільно використовувати такі основні методи: систему внутрішньої атестації, оцінку потенціалу розвитку, кейс-інтерв'ю та бізнес-ігри, тестування вмінь фізіологічного виконання роботи, оцінку фінансових показників на основі щоквартальних звітів, тестування когнітивних здібностей, коуч-сесії. Вказані методи вимірюють або загальний рівень взаємодії в соціумі при залученні до діяльності або ж потенціал особи. Водночас методика комплексного оцінювання талантів повинна включати такі основні складові: тестування компетентності працівника; психометричні випробування (тип соціальної взаємодії, рівень цілеспрямованості, лідерські якості для врахування в побудові команди); оцінка рівня спеціаліста; гнучкість у навчанні, здатність до наставництва. Оцінювання якості талантів доцільно розвивати надалі за напрямками: створення методик відповідно до потреб підприємств; залучення методів періодичного моніторингу; оцінка при відборі та оцінювання якості талантів в ході їхньої роботи. Результати оцінки діяльності таланту дадуть змогу ухвалювати обґрунтовані адміністративні рішення, такі як підвищення або пониження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення.

В процесі діяльності талантів для виміру ефективності та досягнень заслуговують на увагу низка методів: атестація персоналу, калібрувальні сесії; опитування 360-degrees, 180-degrees; використання KPI або OKR; спостереження за поведінковими індикаторами; опитування залучення та задоволеності Gallup Q12; побудова

матриці потенціалу-продуктивності 9 Box Grid. Саме поєднання методів оцінки потенціалу талантів та динамічної оцінки діяльності є запорукою ефективного управління в сучасних умовах.

9. Однією з найважливіших частин повсякденної бізнес-стратегії має бути система управління талановитими працівниками на усіх її рівнях. Ця система може виконувати роль інструменту оптимізації продуктивності як будь-якого працівника, так і підприємства загалом. Відповідальність за професійне вдосконалення та розвиток різних навичок підлеглих лежить на лінійних керівниках підприємства. Для вирішення поставлених завдань та досягнення необхідної мети внутрішнім відділам підприємства необхідно оперативно обмінюватися потрібною інформацією.

10. Ефективність системи управління талантами підприємства підтверджується такими умовами: наявність на підприємстві менеджерів-лідерів, оскільки саме лідерство визначає відкриту комунікацію між керівництвом та підлеглими щодо управління талантами загалом; ефективність організаційної культури; розподіл компетентного персоналу, що дає змогу перевіряти ефективність його роботи і, таким чином, покращувати мотивацію та продуктивність; емоційна та психологічна емпатія з талановитими працівниками. Понад 200 європейських та американських досліджень з питань різноманітності та інклюзії (D&I), включаючи дослідження Bersin Academy, підтверджують, що компанії, які враховують кожен голос своїх працівників, мають у 12 разів вищий рівень утримання працівників, у 8,5 разів вищий рівень задоволеності та утримання клієнтів та у 6,6 разів вищий рівень адаптації до змін (Kharchuk, Purdenko, Melnik, Shkolenko, & Kosmidailo, 2023).

11. В процесі побудови системи управління талантами необхідно враховувати не лише рівень компетенцій та результативність, а й потенціал співробітника для подальшого розвитку та професійного зростання. Найбільш ефективними програмами управління талановитими співробітниками є внутрішні програми навчання, внутрішні стажування, коучинг. Водночас до мало-ефективних практик на сьогодні зараховуємо планування заміщення посад, зовнішні стажування, навчання дією.

12. Для функціонування системи управління талантами одним з найбільш перспективних напрямів є використання цифрових технологій. У цьому контексті підприємства можуть значно поліпшити

власні HR-процеси та інвестувати достатні ресурси в розвиток управління талантами. Тенденція цифровізації має значний вплив на загальні HR-процеси підприємств, а також на питання, пов'язані з управлінням та розвитком талантів. Багато в чому завдяки цифровим інструментам управління відзначається зростання продуктивності праці, знижуються темпи плинності кадрів, удосконалюється процес управління персоналом на сучасних підприємствах і формується безліч нових цифрових спеціальностей і професій. Також особливої важливості набуває такий ресурс, як інформація, що дає змогу виявити потребу бізнесу в унікальних експертних знаннях та необхідність використання інформаційних технологій у процесі роботи з талановитими співробітниками.

13. У процесі дослідження з'ясовано, що найбільш вигідним є розвиток таланту в співробітнику, який вже працює, аніж у «новачку». Методика «виращування» таланту зі звичайного працівника полягає в чотирьох етапах: 1) загальна підготовка на підприємстві; 2) ключові знання; 3) передача інформації за допомогою виробничого інструктажу; 4) перевірка рівня знань.

Основний співробітник є об'єктом, який потребує розвитку та навчання, що, своєю чергою, потребують інвестицій. Однак будь-яке недопрацювання у виборі працівника може обійтися підприємству дуже дорого. Саме талановиті лідери надають своїм корпораціям відомі на весь світ назви, вони формують їхню філософію та культуру. Для розвитку кожного співробітника розробляється індивідуальний план, в них вкладають інвестиції і просувають кар'єрними сходинками, а потім оцінюють їхню роботу. Водночас витрати на вдосконалення HiPo перевищують аналогічні витрати на пересічного працівника.

14. Необхідно приділяти талантам достатньо уваги та вважати їх своїми внутрішніми клієнтами. Потрібно пам'ятати, що від знань співробітників залежить те, що виробник продаватиме. Порівняно із залученням та відбором цінних кадрів, їх утримання та розвиток є найскладнішими процесами. Основною проблемою підприємств є відсутність спеціальних підрозділів або співробітників, які відповідають за підтримку комфортної для кадрів атмосфери та які займаються питаннями корпоративної культури.

15. Керівництво підприємства необхідно навчати основам управління талантами. Слід проводити семінари не тільки для підлеглих, а й для менеджменту. Для того щоб утримати

таланти на підприємстві, необхідно займатися їх розвитком, підвищенням їхньої кваліфікації, просуванням та навчанням.

16. Для утримання талантів необхідна серйозна мотивація. Одним з підходів у мотивації талановитих співробітників може бути нематеріальне стимулювання, щось на кшталт вручення грамот, нагородження керівництвом, застосування нових розроблених підходів у виконанні завдань, тут орієнтуватися потрібно на потребу в повазі. Талановитих співробітників необхідно мотивувати шляхом асоціації їх з підприємством, тобто співробітник повинен відчувати причетність до життя підприємства, повинен прагнути покращувати його результати (у міру своїх можливостей), бути ініціативним (пропонувати ідеї щодо оптимізації діяльності підприємства). Водночас підприємство може досягти такого ефекту за рахунок стимулювання «надзвичайних можливостей» співробітників, щоб виконувані дії приносили відчутний результат і для таланту (за перевиконання норми – бонус, за ідеї – грамоти, за дуже хороші ідеї – відсоток від результату, прозора ієрархія посад та вимог, однакове ставлення до всіх співробітників, можливості навчання для збільшення ефективності співробітників у їх галузях тощо). Найважливішим елементом для мотивації талановитих співробітників є створення відповідного середовища на підприємстві, яке не тільки закликає працівників до прояву талантів, але й здатне ці прояви приймати та розвивати. Створення різноманітних конкурсних програм для вирішення проблем підприємства із продуманою формою заохочення та встановлення зворотного зв'язку. Співробітники, виявляючи свої таланти, очікують отримати схвалення їх ідей, підвищення його статусу підприємства та визнання колег. В основному, лояльність талановитих співробітників до підприємства полягає в усвідомленні власної необхідності та цінності для нього. Почуття того, що тебе цінують, поважають, дає змогу приносити підприємству найбільшу віддачу.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на поведінку талановитих співробітників. Дотримання традицій, правил дозволяє талантам брати участь у прийнятті стратегічного напрямку розвитку підприємства, підтримувати основні ідеї його існування. Звичайно, також існують персональні підходи до талантів, а, відповідно, індивідуальна мотивація.

17. Багато працівників потребують підтримки вищого керівництва, таким чином, можна організувати регулярні неформаль-

ні зустрічі з керівниками підприємства для розгляду ключових питань натепер. Також для деяких співробітників важливі: пропозиція можливості навчання; надання системи пільг, які відповідають потребам працівника; організація кваліфікованої системи кураторів наставників; запровадження провідних принципів управління кадрами та їх дотримання на практиці; організація робочої атмосфери, яка сприятиме процвітанню компанії; створення умов щодо кар'єрного зростання; організація системи матеріальної та нематеріальної винагороди.

18. Щоб забезпечити отримання талановитим працівником внутрішньої винагороди потрібно створити йому прийнятні умови роботи, визначити його права та обов'язки, відповідальність. За покращення якості продукції, підвищення продуктивності праці, новаторство у праці, а також за інші досягнення в роботі вводити такі заохочення, як: оголошення подяки; видача премії; нагородження цінним подарунком; нагородження почесною грамотою; занесення до Книги пошани, на Дошку пошани. Також ефективним є разове заохочення. Воно може видаватися за високий рівень дотримання талантом своїх трудових обов'язків, дисципліни праці на підприємстві, а також при досягненні визначних успіхів (новаторство, винахідництво, раціоналізаторська діяльність тощо). У цьому контексті заходи морального заохочення зазвичай застосовуються у поєднанні з матеріальними. Деякі заходи заохочення можуть поєднувати і матеріальні і моральні стимули до сумлінної праці (цінний подарунок, просування по роботі, підвищення в посади тощо). Також, крім заробітної плати, рекомендовано надавати основний пакет з соціальними виплатами для таланту та його сім'ї, можливість користуватися корпоративним майном, надання пільг, оплата різних позаробочих заходів

19. Необхідною частиною єдиного процесу управління талантами є збори, які називають «огляд талантів», призначені для оцінки талановитих співробітників, які мають можливість підготувати підприємство до змін, зокрема, злиття, розширення чи скорочення персоналу. «Огляд талантів» визначає дійсне становище талановитих співробітників та майбутніх потреб наступників підприємства.

20. Стратегія управління талантами має бути інтегрована в стратегію бізнесу. Успішні практики управління талановитими співробітниками дають змогу прискорити інноваційний процес, створити унікальні конкурентні переваги, збільшити

продаж та прибуток, скоротити витрати, а менш успішні практики або їх відсутність перешкоджають досягненню цілей підприємства, надають негативний вплив на результат і стають джерелом конкурентної пасивності. Стратегія управління талантами має бути орієнтована на майбутнє, а вдосконалення персоналу не повинно обмежуватися невеликою групою працівників, які орієнтовані стати лідерами та яких називають талановитими. Для досягнення найкращих результатів на підприємствах, які дотримуються політики управління талантами, відповідальність за трудові ресурси покладається як на відділ з управління кадрами, так і на керівників підприємства. Впровадження у роботу програми управління талантами має починатися зі стратегічного процесу, як з осмислення управління талановитими співробітниками. Розробляючи подібну програму, слід її поєднувати з політикою бізнесу та його бізнес-завданнями. Слід задаватися величезною кількістю питань: наприклад, що рухає талантом працівника? Що саме може сприяти досягненню результату? які кроки будуть найбільш ефективними? яка програма навчання буде підходящою?

Сьогодні в умовах зростаючих потреб у фахівцях багато підприємств використовують у роботі з **клієнтами маркетинговий підхід** за принципом Парето. Аналогічно й у роботі з кадрами. Працівники ранжуються не за ієрархічним принципом, а за особистим внеском у досягнення підприємства. Водночас підприємства намагаються зробити акцент на цих працівниках та надати їм ексклюзивні можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Відповідно до одного з проявів закону Парето в бізнесі, 80% всього прибутку підприємству приносять саме 20% його персоналу – ті самі працівники класу А.

21. Потрібно використовувати нові методи, які включають формування структури компетенцій для підприємств, які також мають словник компетенцій, котрий сприяє розробці посадових інструкцій.

Якщо розглядати «управління талантами» з іншого боку, то тут підприємство робить ставки на сьогодні та на майбутнє, спираючись на talent-pool. Лідерів розвивають не під певну посаду, їх розвивають під певний рівень та часто організація не передбачає, які саме позиції вони обіймуть після закінчення навчання, але співробітники можуть бути переконані – у будь-якій позиції вони відіграватимуть ключову роль на підприємстві.

22. Не варто забувати про час, необхідний для ефективного результату. Стратегічні

інвестиції в персонал найчастіше починають надавати зворотний зв'язок через декілька років. На жаль, унікальні та обдаровані працівники теж мають власні вади – нерідко підприємства стикаються з труднощами в процесі роботи з ними. Наприклад, спочатку талантів складно відшукати, це особливий «скарб», виявити котрий може не кожен; талановиті працівники потребують цікавої роботи, їм швидко набридає рутинна; на противагу своїх здібностей таланти багато чого вимагають і часом зловживають своїм становищем. Управління талантами нічим не відрізняється від будь-якого іншого управлінського рішення. Інвестиції в розвиток талантів, безумовно, є критично важливими – і їх необхідно вимірювати, аби надалі їх можна було модифікувати та покращувати, з метою підвищення віддачі від заходів з управління талантами.

Управління талантами має в основі людський фактор, що означає труднощі у вимірі ефективності цього процесу, але існують показники, які дають змогу узагальнити здобуті дані та надати виміри для оцінки вкладених зусиль.

Наведемо низку ключових індикаторів та інструментів, за допомогою яких можна здійснювати аналіз ефективності управління талантами: вимірювання динаміки кінцевих показників ефективності підприємства; оцінка лояльності та мотивації співробітників до праці; ціннісні орієнтири працівників та їх трансформація; кількість та якість кандидатів на запропоновані вакансії, які відгукнулися у відповідь на наявний бренд роботодавця; динаміка кар'єрних переміщень працівників; наявність індикаторів благополуччя або невдоволення на роботі (вигорання, конфлікти, звільнення); відгуки, отримані менеджерами від власних команд; результати опитування співробітників; еволюція сприйняття бренду роботодавця поза межами підприємства; економічні показники підприємства загалом, виміряні до та після реалізації стратегії управління талантами.

Стосовно показників оцінювання ефективності управління талантами, то зробимо спробу систематизувати їх згідно ключових етапів роботи HR-служби підприємства (таблиця 1).

Таблиця 1. Показники оцінки ефективності управління талантами
Table 1. Indicators of talent management efficiency assessment

Етап - Stage	Основні показники - Key indicators
Прийняття настанови на таланти - Setting a guideline for talents	Аналіз відповідності портрета талановитого співробітника стратегічним цілям підприємства, а також його основним цінностям, місії та принципам - Analysis of the talented employee profile alignment with the strategic goals of the enterprise, as well as its core values, mission, and principles
Планування потреби в талантах - Talent demand planning	- час, необхідний пошук талантів на виділені позиції - time required to search for talent for specific positions; - загальна забезпеченість резервом посад, що підлягають забезпеченню талановитими працівниками - overall availability of a reserve of positions to be filled by talented employees; - частка талановитих співробітників - proportion of talented employees
Залучення та відбір талантів - Talent attraction and selection	Оцінка витрат на підбір талановитого співробітника - Estimating the cost of recruiting a talented employee
Адаптація талановитих співробітників - Adaptation of talented employees	- оцінка недоотриманої вигоди від нових співробітників - assessment of lost benefits from new employees; - частка працівників, охоплених системою наставництва - proportion of employees covered by the mentoring system
Розвиток та навчання талантів - Talent development and training	- продуктивність талановитих співробітників - productivity of talented employees; - коефіцієнт нових компетенцій - ratio of new competencies; - частка працівників, які вносять раціоналізаторські ідеї - proportion of employees who contribute rationalization ideas; - частка працівників, призначених на нову посаду - proportion of employees appointed to new positions; - оцінка за моделлю Д. Кіркпатріка - assessment according to D. Kirkpatrick's model
Мотивація та утримання - Motivation and retention	- коефіцієнт утримання талановитих співробітників - retention rate of talented employees; - рівень залучення талановитих співробітників - level of talent engagement
Управління ефективністю - Efficiency management	Оцінка поточного рівня витрат на управління талановитими працівниками - Current level of talent management costs assessment

Працівники з високим потенціалом насправді є найбільш важливим аспектом бізнесу, адже без HiPo-членів команда навряд чи зможе досягти своєї мети. Впровадження програми управління талантами на підприємстві може допомогти позиціонувати суб'єкт господарювання як затребуваного роботодавця та мотивувати співробітників залишатися лояльними до цього підприємства.

Представляється доцільним розвиток проблемного поля управління талантами за такими основними стратегічними напрямками. Перший пов'язаний з можливостями та методами управління позаштатними талановитими працівниками. За оцінками експертів, понад 40% робіт найближчим часом виконуватимуться людьми, які не працюють на підприємстві на постійній основі, відповідно, нові форми пошуку талантів не пов'язані із залученням та утриманням талановитих співробітників у штаті організації (Dachner, Ellingson, Noe, & Saxton, 2021). Флексibilізація ринку праці надає можливості використання аутсорсингу та аутстафінгу, тимчасової та часткової зайнятості, зовнішнього сумісництва, фрілансерів, працівників хом-офісів та «торгівлі талантами». Такі зміни ставлять під сумнів багато основних положень існуючих теорій і практик управління персоналом і управління талантами, а особливої актуальності набувають такі аспекти, як, наприклад, плинність кадрів; характер взаємодії із зовнішніми сумісниками та фрілансерами; значення «лідерства» в умовах управління особами, які не є постійними працівниками; оцінка якості керівництва.

Наступним стратегічно важливим напрямом розвитку управління талантами є модифікація сфери HR-менеджменту на основі міждисциплінарного підходу. Так, Дж. Будро (Lawler, & Boudreau, 2019) наголосив на необхідності додаткових досліджень «ментальних моделей», що впливають на розуміння і підхід до управління талантами і надають впевненості у правоті своїх поглядів та дій. Актуальність використання міждисциплінарного підходу в управлінні талановитими співробітниками зростає в процесі аналізу діяльності міжнародних компаній та транснаціональних корпорацій, адже ментальні моделі можуть сильно відрізнятися в різних регіонах і культурах, що може призвести до різних результатів, навіть за однакових поглядів, орієнтацій, методів і моделей управління.

Також до стратегічних напрямів розвитку управління талантами відносимо радикальний перегляд операційної моделі управління людськими ресурсами. Компанії по

всьому світу зіткнулися з безпрецедентними організаційними викликами, які на початку 2020 рр. ускладнилися геополітичними ризиками, гібридною зайнятістю, зростаючою часткою працівників-міленіалів. Виклик загострюється новими HR-феноменами, такими як «велике вигорання», «великі звільнення» та «велике перекваліфікування».

Таким чином, концепція управління талантами, що зародилася наприкінці XX ст., сьогодні розглядається як один з базових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та як сфера HR-менеджменту, орієнтована на стратегічне планування людських ресурсів для підвищення цінності бізнесу та досягнення поставленої мети. Дослідження проблемного поля управління талановитими співробітниками відображає ключові зміни у бізнесі, стратегії та глобальній конкуренції. Широкого поширення набули порівняльні міжнародні дослідження в галузі HR-менеджменту. На нашу думку, майбутні напрями в галузі управління талантами пов'язані з впровадженням IT платформ для досліджень концепції управління талантами, що розширюється, і пошуку глобальної компетентності з використанням міждисциплінарного підходу та інтеграцією бізнес-дисциплін.

Висновки. Підсумовуючи все сказане вище, можна стверджувати, що за сьогодишньою економічною ситуацією в державі та у світі загалом необхідно впроваджувати гнучку систему управління талантами, пов'язану з кадровою політикою та стратегічними цілями підприємства. Вказана система може принести для підприємства унікальні конкурентні переваги та соціальні й економічні вигоди в умовах сталого розвитку, зокрема: збільшення продуктивності праці співробітників та їх здатності до відтворення інноваційних ідей в гнучких умовах; підняття професійної діяльності на вищий рівень усвідомленості за рахунок знань та навичок працівників та встановлення кращої відповідності між знаннями, навичками та здібностями; утримання найкращих талантів, що дасть змогу знизити підприємству вартість додаткового найму персоналу; створення кадрового резерву підприємства, задоволення потреб в інтелектуальному капіталі; ефективне використання наявних людино-годин; зниження ймовірності виникнення кадрових ризиків; наймання ефективної робочої сили; формування образу привабливого роботодавця на ринку праці та шлях до лідерства підприємств на українському та світовому ринках.

Список використаної літератури

1. Sipa M. Diversification of Capabilities of Economies in the Field of Talent Management. Poland Against the Background of the European Union. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 8(2). Pp. 268-278. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/811> (дата звернення 20.07.2025).
2. Polyakov M., Khanin I., Shevchenko G., Bilozubenko V. Knowledge management in international companies: specific features and information tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3(50). Pp. 457-467. doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4061
3. Tulgan B. Not Everyone Gets a Trophy (3rd Edition): How to Bring Out the Best in Young Talent. 2023. 256 p. ISBN: 978-1-119-91204-0.
4. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management> (дата звернення 20.07.2025).
5. Vaiman V., Scullion H., Collings D. Talent Management Decision-making. *Management Decisions*. 2020. Vol. 50(5). Pp. 925-941.
6. Tanuja S., Suhasini T., Supriya G., Nandula V., Ankul P., Punamkumar H. A study of talent management and its impact on the effectiveness of organizations. *Korea Review Of International Studies*. 2022. Vol. 15, Issue 38. Pp. 88-98.
7. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52
8. Білявська Ю. В., Білявський В. М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 52. С. 68-74. doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9
9. Ostrovska H., Tsikh H., Strutyńska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 6 (13 (114)). Pp. 49-59. doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916
10. Кириленко О., Новак В., Лук'яненко М. Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 34-37. doi.org/10.37634/efp.2023.12.7
11. Alekseeva K., Turchyn L., Sobko O., Boichyk I., Stakhurska S. Intellectual capital of entrepreneurship: inter connections and ways of stimulating the development. *International journal of scientific & technology research*. 2020. Vol. 9, Issue 3. Pp. 7039-7043.
12. Pylypenko H., Pylypenko Yu., Prokhorova V., Mnykh O., Dubiei Yu. Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 6. Pp. 142-148. doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170
13. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of Its Intellectual Capital. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2021. № 3. Pp. 134-141. doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134
14. Ostrovska H. Y., Sherstiuk R. P., Tsikh. H. V., Ivata V. V., Tur O. V. Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential in the

References

1. Sipa, M. (2021). Diversification of Capabilities of Economies in the Field of Talent Management. Poland Against the Background of the European Union. *European Journal of Sustainable Development*, 8 (2), 268-278. Retrieved from <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/811>
2. Polyakov, M., Khanin, I., Shevchenko, G., & Bilozubenko, V. (2023). Knowledge management in international companies: specific features and information tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 457-467. doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4061
3. Tulgan, B. (2023). Not Everyone Gets a Trophy (3rd Edition): How to Bring Out the Best in Young Talent. ISBN: 978-1-119-91204-0.
4. Watkins, D. (n.d.). Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>
5. Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualizing talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294-297.
6. Tanuja, S., Suhasini, T., Supriya, G., Nandula, V., Ankul, P., & Punamkumar, H. (2022). A study of talent management and its impact on the effectiveness of organizations. *Korea Review Of International Studies*, 15(38), 88-98.
7. Dragan, O., & Pylypenko, M. (2021) The development of management of talents in the system of personnel management of the enterprise. *Economy and society*, 33. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52 (in Ukrainian)
8. Biliavska, Y., & Biliavskiy, V. (2022). Talent management in global instability age. *International Humanitarian University Herald*, 52, 68-74. doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9 (in Ukrainian)
9. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutyńska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., & Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 49-59. doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916
10. Kyrilenko, O., Novak, V., & Lukyanenko, M. (2023). Development and talents management in the HR management system. *Economics. Finances. Law*, 12, 34-37. doi.org/10.37634/efp.2023.12.7 (in Ukrainian)
11. Alekseeva, K., Turchyn, L., Sobko, O., Boichyk, I., & Stakhurska, S. (2020). Intellectual capital of entrepreneurship: inter connections and ways of stimulating the development. *International journal of scientific & technology research*, 9(3), 7039-7043. Retrieved from <https://www.ijstr.org>
12. Pylypenko, H., Pylypenko, Yu., Prokhorova, V., Mnykh, O., & Dubiei, Yu. (2021). Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 6, 142-148. doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170
13. Korytko, T., Bryl, I., Piletska, S., Arefieva, O., & Arefiev, S. (2021). Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of Its Intellectual Capital. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 3, 134-141. doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134
14. Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., Tsikh. H. V., Ivata. V. V., & Tur. O. V. (2025). Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential

- context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 1. Pp. 147–156. doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147
15. Xia L., Meng F. Integrated prediction and control of mobility changes of young talents in the field of science and technology based on convolutional neural network. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, № 4. doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25950
 16. Allal-Chérif O., Aránega A. Y., Sánchez R. C. Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 168. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822
 17. Братко М. Талант-менеджмент як інноваційна стратегія корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2024. 41(1). Pp. 6-12. doi.org/10.28925/2311-2409.2024.41
 18. Kharchuk T., Purdenko O., Melnik V., Shkolenko O., Kosmidailo I. Conceptual approach to formation of innovative entrepreneurship's creative potential. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1(48). Pp. 362-377. doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3967
 19. Dachner A. M., Ellingson J. E., Noe R. A., Saxton B. M. The future of employee development. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31(2). doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732
 20. Lawler E. E., Boudreau J. W. *Global Trends in Human Resource Management: a Twenty-Year Analysis*. Stanford, CA: Stanford University Press. 2019. 216 p. ISBN: 0804794553, 9780804794558.
 - in the context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 1, 147-156. doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147
 15. Xia, L., & Meng, F. (2024). Integrated prediction and control of mobility changes of young talents in the field of science and technology based on convolutional neural network. *Heliyon*, 10(4). doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25950
 16. Allal-Chérif, O., Aránega, A.Y., & Sánchez, R.C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 168. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822
 17. Bratko, M. (2024). Talent-management as an innovative strategy of corporate training and development of personnel of an educational organization. *Pedagogical Education: Theory and Practice. Psychology. Pedagogy*, 41(1), 6-12. doi.org/10.28925/2311-2409.2024.411 (in Ukrainian)
 18. Kharchuk, T., Purdenko, O., Melnik, V., Shkolenko, O., & Kosmidailo, I. (2023). Conceptual approach to formation of innovative entrepreneurship's creative potential. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 362-377. doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3967
 19. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2). doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732
 20. Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2019). *Global Trends in Human Resource Management: a Twenty-Year Analysis*. Stanford, CA: Stanford University Press. ISBN: 0804794553.

Halyna Ostrovskа,

PhD (Economics), Associate Professor, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, 56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine
h.ostrovskа@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

TALENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE ENTERPRISE'S ACTIVITY EFFICIENCY

Abstract. The article presents a theoretical and methodological platform for talent management in the context of improving the enterprise's activity efficiency. The study proves that talent management is recognized as one of the most progressive areas in the world. Noted, that recognizing the importance of talent as a source of sustainable competitive advantage contributes to the formation of an enterprise management system as an integral part of an innovative business strategy, based on a value-oriented approach to the intellectual abilities of employees. We clarified the essence of the category "talent management". The paper highlights areas of human resource management where HR-Digital can be developed. The study examines talent management process from the perspective of its use for motivating and retaining high-potential employees. Notably, talent development and a high-caliber workplace culture are essential to helping employees realize their career potential in line with the company's vision. The article presents a methodology for comprehensive assessment of corporate talent, taking into account important components, as well as the main methods for selecting and evaluating the talent efficiency in modern conditions. The paper presents a set of key indicators and tools that can be used to analyze the talent management efficiency. We systematized the indicators for assessing the talent management efficiency according to the key stages of the company's HR department work. We develop and present recommendations for managing talented personnel in an innovation-oriented enterprise that is attractive to high-potential employees in a competitive environment. The results of scientific research and practical recommendations of the author, aimed at improving talent management in Ukrainian enterprises, contribute to the effective use of personnel policy, talent management strategy, and the implementation of an effective talent management system for making strategic management decisions in the context of improving enterprise's efficiency.

Keywords: *Talent Management, Creative Potential, Talent Management System, Corporate Culture, Talent Development and Motivation.*

JEL Classification: B41; J24; M12; M14; O15; O31.

In cites: Ostrovska, H. (2025). Talent Management in The Context of Improving The Enterprise's Activity Efficiency. *Social Economics*, 71, 45–58. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05 (In Ukrainian)

The article was received by the editors 25.07.2025
The article is recommended for printing 02.09.2025
Published 30.09.2025

Стаття надійшла до редакції 25.07.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 02.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-06>
UDC 659.23:005.572

Olena Prymostka

D.Sc. (Economics), Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
54/1, Beresteysky prospect (Prospect Peremogy), Kyiv, 03057, Ukraine
primostka.helen@kneu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-5887-7951>

TRANSFORMATION OF THE CONSULTING SERVICES MARKET IN UKRAINE UNDER THE INFLUENCE OF MILITARY CONFLICT

Abstract. The study examines the transformation of Ukraine's consulting services market under the influence of military conflict. It analyzes external and internal factors affecting the market's development during wartime and presents key statistical indicators of the consulting sector. The full-scale war has caused a sharp contraction in demand for consulting services in traditional segments as business activity was disrupted, while simultaneously stimulating new demand for crisis management, digital transformation, and risk management advisory. We assess the business environment's response to instability: companies have been leveraging financial reserves, cutting costs, and revising management strategies to survive. Special attention is given to changes in the demand and supply for consulting services amid the conflict: the study identifies which market segments suffered the most and how client needs have shifted, with new requirements emerging due to elevated wartime risks. Our analysis finds that the war has heightened the need for consulting support in areas such as business relocation, supply chain reconfiguration, cybersecurity, and post-war recovery planning. The size and structure of the consulting market are examined based on statistical data and industry reports, revealing that the Ukrainian consulting industry, which was historically underdeveloped, faced severe setbacks but also accelerated changes. We identify current development trends and key factors affecting market performance during the war. Based on the findings, we propose strategic recommendations for strengthening the consulting sector and provide a forecast for its post-war development. The conclusions offer valuable insights for consulting professionals, business leaders, and government agencies involved in regulating or supporting the consulting services industry in Ukraine.

Keywords: *Consulting Services Market; Military Conflict; Supply and Demand; Post-War Reconstruction.*

JEL Classification: L84; M21; O52; H56.

In cites: Prymostka, O. (2025). Transformation of The Consulting Services Market in Ukraine Under The Influence of Military Conflict. *Social Economics*, 71, 59–71. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-06

Introduction. The consulting services market plays an important role in developing economies by providing businesses with expert support to adapt to change (Werr, 2003; Sturdy, 2011). Before the full-scale invasion, the Ukrainian consulting sector was small and fragmented (Opatska, Grynko, & Ivashchenko, 2024). According to the European Association of Consultants,

consulting typically accounts for about 1% of a country's GDP, while in Ukraine this figure was only ≈0.4% before the war. This indicated potential for growth under stable conditions. The global consulting services market grew by approximately 10% annually in the second half of the 2010s (Cerruti, Tavoletti, & Grieco, 2019; Vial, 2019). However, economic crises – such as the COVID-19 pandemic – had already

Table 1. Macro indicators relevant to consulting demand (Ukraine)

Indicator	2022	2023	2024	2025e
Real GDP growth (%)	-29	5.3	3.5	2.0
RDNA3 total needs (US\$ bn, 10-yr)	0	0	486	486
EBRD financing (€ bn)	1.7	2.1	2.4	2.0
Prozorro competitive procurement (UAH bn)	0	616.8	841.0	860.0

Source: constructed by the author based on data World Bank (RDNA3)^{1*}; EBRD (2025)^{2*}; Prozorro (2025-03-27)^{3*}; Derzhstat^{4*}

1* European Union; Nations, United; Ukraine, Government of; World Bank. Ukraine - Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2022 - December 2023 (English). Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807> (дата звернення: 27.04.2025)

2* The war on Ukraine. EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/focus-areas/war-on-Ukraine.html> (дата звернення: 27.04.2025).

3* Open tenders online. URL: <https://www.dzo.com.ua/en> (дата звернення: 27.04.2025).

4* Quarterly national accounts. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2025).

sparked interest in digital solutions and anti-crisis consulting by 2020 (Vial, 2019). The Ukrainian government, for example, engaged international consulting firms (KPMG) to carry out large-scale reforms.

Since 24 February 2022, conditions have changed radically: Ukraine's GDP has fallen by almost 45% (World Bank estimate) (Filyuk & Prytula, 2024), and more than half of businesses have suspended operations. In such conditions, the demand for traditional "growth and strategy" consulting has fallen sharply, while the need for advice on crisis management, business continuity and transition to an online environment has grown significantly (Filyuk & Prytula, 2024; Wenzel et al., 2021). Therefore, the aim of this study is to analyse the transformation of supply and demand for consulting services in Ukraine in the context of war and to identify new trends and challenges that have emerged. The consulting services market plays a crucial role in modern economies by providing expert advice to help businesses adapt to changing conditions. In Ukraine, this market has historically been relatively small and fragmented, reflecting the country's economic transitions. Before the current conflict, the Ukrainian consulting industry was considered immature and institutionally vulnerable¹.

Consulting services in Ukraine accounted for only about 0.4% of GDP – roughly two and a half times lower than the typical 1% of GDP seen in European economies² – indicat-

ing significant potential for growth in more stable times. The average global consulting market had been growing around 10% annually in the latter half of the 2010s³, and Ukraine was beginning to experience increasing demand for professional advisory services as more companies recognized the value of external expertise. Notably, the market's development prior to 2022 was influenced by factors such as the COVID-19 pandemic, which spurred interest in digital and HR consulting solutions⁴. Major international consulting firms and local players were active in Ukraine's market; for example, the government engaged top consultancies like KPMG for large privatization projects⁵, underscoring the presence of consulting support in economic reforms. However, the outbreak of a full-scale war in 2022 introduced unprecedented disruption to this emerging market, forcing a profound transformation of the consulting services landscape.

This article explores how the military conflict has impacted the consulting services market in Ukraine and how the industry has been transforming in response. We examine the extent to which the war has altered demand for consulting, changed the supply (availability and capacity of consulting firms),

URL: [Consultancy.eu News](https://consultancy.eu/news/). (дата звернення: 27.04.2025).

3 Consulting Industry. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry> (дата звернення: 27.04.2025).

4 EY & AmCham Ukraine. (2023, June 23). Doing Business after 15 Months of Full-Scale War in Ukraine – Survey Results. Press Release.

5 Ukraine's government selects KPMG for large privatisation project URL: <https://www.consultancy.eu/news/5152/ukraines-government-selects-kpmg-for-large-privatisation-project> (дата звернення: 27.04.2025).

1 Consulting Industry in Europe in the Aftermath of the War in Ukraine. URL: <https://consultingquest.com/insights/consulting-industry-in-europe/> (дата звернення: 27.04.2025).

2 Marsh McLennan. (2024, January 17). Marsh McLennan helping Ukraine with public-private transformation.

Table 2. Consulting / Professional Services Market in Ukraine (Selected Years)

Year	Market / Segment	Approximate Size / Change	Notes / Source
2019	Total consulting market	UAH 19,327.75 million (~0.5% of GDP)	Estimate for consulting services in Ukraine in 2019.
2022	Consulting market	~ €53,620,000 (decline of ~10% vs 2021)	The market size in 2022 was ~ 53.62 million EUR; decline relative to 2021 due to war.
2023-2024	Management consulting market — analysis & outlook	Report prepared by IMC — detailed analysis for 2023–2024 (no specific number found)	IMC (Institute of Management Consulting, KNEU) completed research on consulting market development in 2023-2024. (mci.kneu.edu.ua)
2025	IT Consulting & Implementation (Ukraine)	Projected revenue ~ US\$204.26 million	Statista forecast for 2025. (statista.com)

and reshaped the market structure. The study draws on statistical data, industry reports, and recent research to analyze key market indicators under wartime conditions¹. It also considers the strategic responses of consulting firms and their business clients facing instability. By identifying the challenges and adaptive strategies in the consulting sector, we aim to provide insights into the market's resilience and its prospects for recovery. The findings contribute to understanding how consulting services can remain relevant and valuable during extreme disruptions, and what role they might play in Ukraine's eventual economic reconstruction. The results are intended to inform consultants, business leaders, and policymakers on effective approaches to sustain and develop the consulting services market during and after the conflict.

To achieve this goal, the following tasks have been set: (1) to assess how the impact of the war has changed demand in various consulting segments; (2) to study the response and adaptation of consulting companies to the new conditions; (3) to identify the key factors influencing the recovery of the industry in the post-war period. The object of the study is the consulting services market in Ukraine, and the subject is the process of its transformation under the influence of the military conflict.

Literature Review.

Pre-war Development of the Consulting Market in Ukraine: Academic and industry analyses prior to the war depicted Ukraine's consulting market as underdeveloped but evolving. Yevtushenko and Halimon (2021) characterized the domestic consulting industry as immature and unstable, citing its susceptibility to economic crises and institu-

tional weaknesses (Werr, 2003). Demand for consulting services in Ukraine had been inconsistent, partly due to limited awareness among businesses of the benefits of external advice and partly due to economic volatility.

Following the knowledge-system view of consulting (Werr, 2003), large consultancies operate as knowledge systems that combine codified tools/methods, project repositories, and consultants' tacit know-how; performance depends on how well firms create, codify, transfer, and reuse knowledge. The impacts of consultancy are ambivalent—consultants can enable change and idea diffusion, but also promote fashions, dependencies, and symbolic legitimization; calls for evidence on actual consequences. Consistent with Sturdy's (2011) critical assessment, the wartime diffusion of practices may mix real capability building with fashion effects. We locate our contribution within Cerruti et al.'s (2019) three research streams: a systematic review mapping the field (consultant–client relations; success drivers; demand/fashions) and its ambivalence between genuine innovation and management fashions. Consultants as relevance-gap intermediaries (Bouwmeester & Heusinkveld, 2022) help operationalize crisis science for firms. Consultants act as boundary-spanning intermediaries brokering between management science and practice; different brokerage roles help bridge the “relevance gap.” Frames how Ukrainian advisors translate academic evidence (resilience, DT, supply chains) into field-ready playbooks during crisis. Following Teece (2018), we treat wartime service redesign as a DC-driven business model adaptation. It explains how Ukrainian consultancies reframe offerings (e.g., resilience, risk, compliance) as they renew DCs (Teece, 2018).

Earlier geopolitical shocks had already demonstrated the market's fragility – for instance, the conflict in 2014 and the ensuing recession led to a dramatic contraction in con-

¹ Consulting Quest. (2023, January 24). Consulting Industry in Europe in the Aftermath of the War in Ukraine.

Table 3. Ukraine's consulting and IT services market (2019–2025)

Year	Segment / Type	Value (in local currency or USD / EUR)	Growth vs previous year	Key Notes
2019	Total consulting market	UAH 19,327.75 million (~€500–585 million)	—	Pre-war period of stable ~10 % annual growth; consulting ~0.5 % of GDP.
2021	Total consulting market	~€59 million	+8 %	Recovery phase after COVID-19; strong demand for strategy and digital consulting.
2022	Total consulting market	~€53.62 million	–10 % vs 2021	War impact: operations disrupted, relocation of firms, shift to crisis management.
2023	IT services export	US\$ 6.7 billion	–8.5 % vs 2022	First decline after years of growth; business adapts to wartime conditions.
2024	IT services export	US\$ 6.4 billion	–4.2 % vs 2023	Continuing war pressure but digital and outsourcing segments remain resilient.
2025 (projected)	IT consulting & implementation	~US\$ 204.26 million	Projected ↑ (+5–7 %)	Expected recovery and expansion driven by digitalization, cybersecurity, and reconstruction projects.
2025 (projected)	Professional / security consulting services	~US\$ 47.23 million	Projected ↑ (+10–12 %)	Rising demand for cybersecurity and business resilience consulting.

sulting services. The total volume of consulting services sold in Ukraine fell from about □49.1 billion in 2013 to only □13.1 billion in 2015 amid the crisis¹, illustrating how sharply the consulting sector can decline under conflict-induced economic stress. Nonetheless, as the economy stabilized post-2015, the consulting industry slowly rebounded alongside GDP growth. By 2019–2020, over 100 consulting firms were operating in Ukraine, and the market showed trends of diversification, with growing interest in IT consulting, human resources (HR) consulting, and digital transformation advisory services (Filyuk & Prytula, 2024). We adopt Vial's (2019) definition of DT to analyze consulting service redesign under wartime defines DT as IT-enabled, organization-wide change that reshapes business models, processes, and customer interaction; identifies drivers, barriers, and outcomes. The entrance of global firms and the formation of local consulting practices both contributed to a modest increase in market professionalism and competition (Crişan & Stanca, 2021).

The table shows that Ukraine's consulting market experienced steady growth before the war, followed by a sharp contraction in 2022 due to the full-scale invasion. However, projections for 2025 indicate gradual recovery driven by digital transformation, IT consulting, and cybersecurity services.

Importantly, literature highlights that even before the 2022 invasion, Ukraine's consulting market lagged behind European counterparts in scale and penetration. According to the European Federation of Management Consultants, a healthy consulting services sector typically reaches about 1% of national GDP, while Ukraine's consulting/GDP ratio was roughly 0.4%². This gap was attributed to lower utilization of consultants by Ukrainian companies and the presence of many small, niche consulting providers rather than large, diversified firms. However, the low base also implied significant room for expansion if businesses began to rely more on external expertise. Researchers noted a positive shift in mindset during the late 2010s: an increasing number of Ukrainian companies were coming to understand the value of consulting for improving efficiency and competitiveness³. Ukrainian consulting companies currently define their specialization and competencies, focusing on the needs of clients. The level of development of consulting in the country is assessed by the rate of market growth and the share of the consulting sector in GDP (Lohinova & Poliakh, 2023).

2 Marsh McLennan. (2024, January 17). Marsh McLennan helping Ukraine with public-private transformation. Consultancy.eu News.

3 Marsh McLennan. (2024, January 17). Marsh McLennan helping Ukraine with public-private transformation. Consultancy.eu News.

1 State Statistics Service of Ukraine. (2023). Statistical Bulletin: Foreign Trade of Ukraine in 2022. Kyiv: Ukrstat.

Role of Consulting Services in Turbulent Environments: Consulting is widely seen as an “alternative tool” to help organizations navigate complex changes and uncertainties¹ (Filyuk & Prytula, 2024). The global consulting industry’s growth has often been driven by periods of rapid change – economic reforms, technological shifts, and regulatory changes create demand for specialized advice. Consultants provide an outside perspective to identify problems and implement best practices across industries² (Yevtushenko & Halimon, 2021). In times of crisis or disruption, businesses tend to seek consulting support for scenario planning, risk management, and transformation strategies (Werr, 2003). Following the COVID-19 pandemic, for example, there was a surge in demand for digital strategy consultants as companies had to rapidly move operations online. This context is relevant to Ukraine, where even before the war, the pandemic had already initiated a shift toward digital consulting solutions³.

Scholars and practitioners argue that under conditions of extreme uncertainty – such as armed conflict – consulting services can either become more crucial or see suppressed demand, depending on the nature of the crisis. On one hand, firms facing novel challenges may need expert guidance to adapt (for instance, reconfiguring supply chains disrupted by war, or handling employee safety and remote work configurations). On the other hand, a severe conflict can cut business revenues so drastically that consulting budgets are among the first expenditures to be reduced or eliminated. Theoretical frameworks on crisis management suggest that external advisors can add value by bringing specialized knowledge and helping companies maintain a strategic long-term view even while managing day-to-day crises⁴. The balance between these forces in Ukraine’s case – heightened need for consulting versus constrained resources to pay for it – is a central issue this study explores.

Initial Research on the War’s Impact:

Given that the full-scale invasion began

in 2022, scholarly research on its impact is still emerging. A notable contribution is the study by Filyuk and Prytula (2024), which specifically examined the consulting services market during the war. Their research highlighted that the war conditions significantly affected both demand and supply in the industry. They found that certain consulting market segments (e.g. strategy and expansion-oriented consulting) suffered considerable decline as clients put growth plans on hold, whereas areas like crisis management and operational resilience saw relatively higher demand. They also observed changes in client requests, noting a surge in needs related to cost optimization, financial restructuring, and humanitarian logistics coordination, which were not previously as prominent. Moreover, Filyuk and Prytula (2024) reported that consulting firms themselves had to adjust their services and business models – including shifting to remote consulting delivery, advising clients on war-related regulations, and, in some cases, downsizing or relocating staff for safety. They emphasized the importance of the consulting sector for post-war recovery, recommending strategic planning now to prepare for an expected uptick in demand during reconstruction efforts.

Beyond academic literature, industry reports and news analyses have provided insight into how the war is altering the consulting landscape. Reports by international consultancies and industry associations in Europe note that the war in Ukraine has become a major disruption affecting client needs across the continent⁵. The conflict has underscored the value of resilience planning, with consultancies being called upon to help companies navigate geopolitical risks and supply chain shocks. In Ukraine, war-related economic assessments (e.g. by the World Bank and Ukrainian institutions) documented the broader economic collapse – GDP fell by an estimated 45% in 2022, and over half of Ukrainian businesses ceased operations or operated at minimal capacity during the initial months of the invasion⁶. These conditions form the backdrop against which the consulting market’s changes must be understood. In

1 Consulting Industry. URL: <https://www.consultancy.uk/consulting-industry> (дата звернення: 27.04.2025).

2 State Statistics Service of Ukraine. (2023). Statistical Bulletin: Foreign Trade of Ukraine in 2022. Kyiv: Ukrstat.

3 EY & AmCham Ukraine. (2023, June 23). Doing Business after 15 Months of Full-Scale War in Ukraine – Survey Results. Press Release.

4 Consulting Industry in Europe in the Aftermath of the War in Ukraine. URL: <https://consultingquest.com/insights/consulting-industry-in-europe/> (дата звернення: 27.04.2025).

5 Consulting Industry in Europe in the Aftermath of the War in Ukraine. URL: <https://consultingquest.com/insights/consulting-industry-in-europe/> (дата звернення: 27.04.2025).

6 War to slash Ukraine’s GDP output by over 45%, World Bank forecasts. URL: <https://www.reuters.com/world/us/war-slash-ukraines-gdp-output-by-over-45-world-bank-forecasts-2022-04-10/#:~:text=For%20Ukraine%2C%20the%20World%20Bank,half%20of%20its%20total%20exports> (дата звернення: 27.04.2025).

summary, prior studies and reports set the expectation that Ukraine's consulting industry would face a severe contraction due to the war, but also that it would need to transform rapidly to meet the emerging needs of an economy in crisis. The following sections investigate these developments in detail, using available data and examples to illustrate the market's transformation under the pressure of military conflict.

Research Methodology. This research is based on a qualitative and quantitative analysis of secondary data sources to assess the state of the consulting services market in Ukraine during the ongoing military conflict. We collected data from the State Statistics Service of Ukraine on service sector performance (including consulting services output where available) and reviewed economic reports covering the wartime period. Industry-specific information was gathered from professional associations (such as the European Business Association and the Certified Management Consultants Association in Ukraine) and consulting industry surveys. We also examined relevant case studies and news reports on consulting firm activities in Ukraine since 2022 to capture practical examples of market responses. Key sources include academic studies (Ivanov & Dolgui, 2020; Opatska, Grynko, & Ivashchenko, 2024; Kantaruk et al., 2025) that provide structured analysis, and real-time assessments by international organizations (World Bank, OECD) for the macroeconomic context.

Given the difficulty of conducting primary surveys during wartime, our approach relies on triangulating multiple sources to identify consistent trends. We use comparative analysis to contrast the pre-war and wartime indicators of the consulting market (such as the number of active firms, volume of services, and prevalent service lines). Additionally, we incorporate expert commentary and insights from consultants and business leaders as reported in press interviews or webinars, to understand the qualitative aspects of how consulting needs have shifted. This mixed-methods approach (combining statistical data analysis with content analysis of reports and news) allows us to formulate a comprehensive picture of the market's transformation. Finally, we derived forward-looking insights by reviewing policy papers on Ukraine's reconstruction which often involve consulting input, and by considering historical patterns of post-conflict economic recovery and their implications for consulting demand.

While limitations exist due to data gaps (official statistics during the war are

incomplete, and many consulting firms are private with undisclosed figures), the methodology emphasizes corroborating evidence. We cross-validate findings from different sources – for example, if both a statistical report and a consulting firm's account indicate a drop in a certain type of project, we accept it as a likely trend. In interpreting results, we are cautious to attribute changes specifically to the war's impact, acknowledging other factors such as the post-pandemic environment. Overall, this method enables us to analyze the war-induced transformation of Ukraine's consulting market with a balanced use of empirical data and expert observation.

Main Results.

Impact of the War on Consulting Demand: The onset of the full-scale war in February 2022 led to an immediate and severe downturn in overall business activity in Ukraine. As Russian attacks unfolded, economic output plummeted – the World Bank estimated a 45% contraction of Ukraine's GDP in 2022¹. This economic shock had direct repercussions on the consulting services market, as consulting demand is highly sensitive to clients' financial health and strategic priorities. In the first months of the invasion, more than half of Ukrainian companies either completely halted operations or drastically scaled down their activities. Many firms faced emergency situations such as damaged facilities, disrupted supply chains, loss of staff, and liquidity crises. Consequently, a large portion of ongoing consulting projects were paused or canceled, and planned consulting engagements were put on hold. Clients across various sectors cut discretionary spending, and consulting budgets were often among the first expenditures to be frozen in order to conserve cash for core operations.

Not all segments of consulting demand dropped uniformly, however. Our analysis indicates a divergence between “developmental” consulting and “survival” consulting needs. Developmental consulting – projects related to expansion, new market entry, long-term strategy, etc. – largely vanished in the immediate wartime economy. For example, advisory work on mergers & acquisitions or large-scale organizational transformations

¹ War to slash Ukraine's GDP output by over 45%, World Bank forecasts. URL: <https://www.reuters.com/world/us/war-slash-ukraines-gdp-output-by-over-45-world-bank-forecasts-2022-04-10/#:~:text=For%20Ukraine%2C%20the%20World%20Bank,half%20of%20its%20total%20exports> (дата звернення: 27.04.2025).

was rare in 2022-2023, as companies were not pursuing growth initiatives under extreme uncertainty. On the other hand, survival-related consulting saw relative upticks. Crisis management and continuity planning became pressing needs for many businesses. Consultants experienced in risk management and business continuity were engaged to help companies relocate operations from conflict zones, set up emergency management processes, and navigate complex issues such as securing alternative suppliers or implementing employee safety protocols. Financial consulting also grew in importance for some firms, as businesses sought advice on restructuring debt, optimizing costs, and managing cash flows amid collapsing revenues.

Another area of increased demand was IT and digital consulting. With physical operations disrupted, businesses accelerated their digitalization – moving sales online, enabling remote work, and strengthening cybersecurity (especially in the face of heightened cyber threats during the war). IT consultancies and digital transformation specialists reported an influx of requests to quickly implement cloud solutions, e-commerce platforms, and secure communication tools (Czerniawska, 1999a; Deelmann & Nissen, 2019, Weber, 2023a). This trend is in line with what was observed during the pandemic and became even more critical during the war: companies turned to IT consultants to maintain operations virtually when in-person or on-site business was too risky or impossible. A related surge occurred in HR consulting and organizational psychology – organizations needed guidance on managing a workforce under duress, dealing with staff relocations (both within Ukraine and as refugees abroad), and supporting employee mental health. External HR consultants were called in to design new HR policies, retention plans for key talent, and training programs for managing remote/distributed teams under high stress (Wright et al., 2012, Wu et al., 2009).

Segments that Suffered the Most:

According to recent research (Chowdhury, 2019b) and industry observations, the consulting market segments hit hardest by the war include management consulting for strategy and marketing, as well as consulting services tied to industries that virtually shut down (such as tourism, hospitality, and non-essential retail). Strategy consulting projects often require a stable outlook and client willingness to invest in long-term improvements, conditions that were largely absent in 2022.

Many strategic initiatives were abandoned as firms adopted a day-to-day operating mentality. Marketing and PR consulting likewise dropped sharply, as consumer-facing companies slashed marketing spend and focused on basic product availability and distribution challenges. Another severely affected area was investment and financial advisory related to new investments; with foreign and domestic investment activity extremely low during the war, consultants who facilitated deals or advised on market entry had little work. The flight of foreign investors and multinational companies from the Ukrainian market meant a loss of consulting engagements that catered to those clients as well.

Conversely, some niches within consulting managed not only to survive but to gain relevance. Security and risk consulting emerged as a crucial niche. Firms that advise on security protocols, cyber defense, or geopolitical risk saw more demand from Ukrainian companies trying to protect their assets and data. For instance, strategic risk consultancies provided assessments of threats like potential nuclear plant accidents or infrastructure sabotage (Ivanov & Dolgui, 2020) helping businesses and government agencies plan for worst-case scenarios. Additionally, public sector and donor-funded consulting increased. As the Ukrainian government and international donors coordinated efforts to manage the humanitarian crisis and keep essential services running, they enlisted consulting expertise. A clear example is USAID contracting a consulting group to aid humanitarian support logistics in Ukraine's conflict zones¹. Such projects, often funded by international aid, provided some revenue streams for consulting firms with relevant expertise (logistics, public health, etc.), even as private-sector demand was weak.

Consulting Supply and Industry

Response: The war has also had a profound effect on the supply side – the consulting firms and consultants themselves. In the initial phase of the war, many consulting professionals were directly impacted: some joined the armed forces or territorial defence, others became internally displaced or refugees, and office operations were disrupted by air raid threats and infrastructure damage. International consulting firms with offices in Ukraine (such as the Big Four accounting/

1 USAID taps consultancy for humanitarian efforts in Europe's conflict zone. URL: <https://www.consultancy.eu/news/8125/usaids-taps-consultancy-for-humanitarian-efforts-in-europes-conflict-zone> (дата звернення: 27.07.2025).

consulting firms and global strategy firms) temporarily closed their offices in Kyiv and other cities when fighting intensified, evacuating staff to safer areas or relocating work to other country offices. These firms implemented business continuity plans: Ukrainian consultants often continued working remotely from abroad or from the relatively safer western regions of Ukraine, serving both Ukrainian clients (if any active) and assisting on projects in other countries. This dispersion of talent meant that the available pool of consultants inside Ukraine shrank, especially in 2022. However, by late 2022 and 2023, many consulting companies adapted to a new *modus operandi* – a largely remote service delivery model. Client engagements were conducted via video conferencing when possible, and consultants would only travel on-site for critical needs due to the security situation.

The **financial strain** on consulting firms was considerable. With a drop in projects, especially from private local businesses, several small consulting agencies reportedly shut down or went dormant. Larger firms tried to retain their teams by pivoting to available work (including pro bono projects to support the government or NGOs, in hopes of future goodwill and opportunities). The Ukrainian Association of Management Consultants (CMC-Ukraine) encouraged its members to focus on capacity building and prepare for the post-war period, even as short-term revenues were low. Notably, the conflict also led to a values-driven decision by many international consultancies: nearly all Western consulting firms terminated their projects in Russia as a response to the invasion¹. This action, while ethical and political in nature, indirectly meant that those firms concentrated more on supporting Ukraine and its allies. Top global consulting firms publicly stated their commitment to assist Ukraine's government and businesses. For example, McKinsey, Bain, and BCG – the leading strategy firms – quickly barred any work for the Russian government and associated entities², aligning

their corporate stance with the international sanctions regime and freeing up resources to support Ukrainian or other clients instead.

Adaptation and Innovation in Services: Despite adversity, consulting firms demonstrated agility in modifying their service offerings. A prominent trend has been consultants stepping into quasi-operational roles. Rather than purely providing reports and recommendations, consultants often became implementation partners during the war. For instance, IT consultants not only recommended digital tools but also actively set up and managed cloud infrastructure for clients who had lost access to physical servers. Some consulting companies offered turnkey solutions (such as setting up a temporary import/export supply line, or establishing a quick accounting system for a relocated business) where before they would have confined themselves to advisory. This blurred line between consulting and interim management was a necessary adaptation given clients' reduced staffing and bandwidth.

Consulting firms also collaborated with each other and with industry associations to pool expertise. It was not uncommon to see ad-hoc consortiums of consultants from different specialties coming together to solve multifaceted wartime business problems. For example, a manufacturing client restarting production after relocation might need an operations consultant, a supply chain expert, and a legal advisor for regulatory compliance; if no single firm had all these, a collaborative team would form to deliver a comprehensive solution.

The Role of Consulting in Public-Private Initiatives: One of the notable transformations is the growing role of consulting firms in Ukraine's strategic public-private initiatives during the war. The government of Ukraine, in facing wartime challenges, has actively sought expertise from major international firms to design and implement solutions beyond its normal capacity. Marsh McLennan, a global professional services firm, is one such example – its consultants have worked closely with Ukraine's National Security and Defense Council on strategies for national resilience and economic stabilization. Marsh McLennan and its subsidiaries (including the consultancy Oliver Wyman) helped create a war-risk data platform to catalogue and assess damage across Ukraine, which in turn aids insurers and investors in understanding risks. They also facilitated insurance solutions for critical exports like grain corridors, enabling essential commodities to keep flowing out of

1 BlackRock, JPMorgan and McKinsey working on Ukraine reconstruction bank. URL: <https://www.consultancy.eu/news/9070/blackrock-jpmorgan-and-mckinsey-working-on-ukraine-reconstruction-bank#:~:text=Along%20with%C2%A0Bain%20%26%20Company%20,after%20the%20invasion%20of%20Ukraine> (дата звернення: 27.07.2025).

2 BlackRock, JPMorgan and McKinsey working on Ukraine reconstruction bank. URL: <https://www.consultancy.eu/news/9070/blackrock-jpmorgan-and-mckinsey-working-on-ukraine-reconstruction-bank#:~:text=Along%20with%C2%A0Bain%20%26%20Company%20,after%20the%20invasion%20of%20Ukraine> (дата звернення: 27.07.2025).

Ukraine despite the naval blockade¹. These efforts illustrate how consulting expertise is being channeled into enabling the broader economy to function under war conditions.

Another high-profile engagement is the development of mechanisms for Ukraine's future reconstruction funding. In 2023, the Ukrainian government engaged consultants from BlackRock, JPMorgan's consulting arm, and McKinsey to design a Reconstruction Fund – essentially a vehicle to attract and manage the hundreds of billions of dollars needed for rebuilding the country. Estimates suggest over \$400 billion will be required to restore infrastructure and the economy. The consulting teams are tasked with structuring this fund to use initial public capital as a de-risking mechanism that can draw in massive private investments². This is a complex financial and strategic challenge, and by involving top consulting firms, Ukraine is effectively leveraging global expertise to solve an unprecedented problem. The implication for the consulting market is significant: advisory services related to reconstruction financing, infrastructure planning, and public-sector modernization are poised to become a dominant segment in the near future. Even while the war is ongoing, consultants are laying groundwork for these large-scale projects.

These public-private consulting initiatives also reflect a **shift in consulting focus** – from purely business-centric advice to nation-building support. Top consultants have met with Ukraine's leadership (for example, Oliver Wyman's CEO met President Zelenskyy to discuss reconstruction support), signalling the industry's involvement at the highest levels of planning the country's future. Such visibility and integration could elevate the status and demand for consulting services in Ukraine post-war, as the country will need help not only rebuilding physical assets but also reforming institutions and adopting best practices to integrate with Western markets.

Business Environment and Resilience:

Interviews and surveys of Ukrainian business leaders during the war (such as the American

Chamber of Commerce in Ukraine and EY survey in mid-2023) highlight a theme of resilience and cautious optimism for rebuilding. Despite enormous challenges, a majority of companies reported plans to invest and expand again when conditions allow – 63% of surveyed firms intended to invest in new projects or facilities, and 47% were prepared to offer expertise or technical assistance to the government for rebuilding³. This mindset is crucial for the consulting market: it suggests that businesses see a path forward and will likely seek advisory help in executing these investments and contributing to reconstruction. In the meantime, businesses have adapted internal practices for wartime efficiency. Many have flatter management structures for quick decision-making, tighter cost control mechanisms, and have learned to operate with remote teams across multiple locations (Reikin & Makara, 2020). These adaptations may actually make them more apt to utilize consultants effectively, as they are clearer on what specific gaps or projects need external input.

One notable business response is the creation of new roles such as **Chief Resilience Officer** or **Crisis Unit Coordinator** in some organizations, positions that often interact with external consultants. For instance, a company's resilience officer might engage a consultant to run a scenario-planning workshop or to audit the company's contingency plans. Thus, the war has created new client touchpoints for the consulting industry.

Finally, market consolidation is an emerging discussion. With some smaller consultancies closing, the market could consolidate around more robust firms that survived the war. Larger firms that diversified their services and client base (including taking on international and donor projects) are in a stronger position, potentially acquiring talent or clients from defunct competitors (Kaminska, 2020). This could lead to a somewhat more consolidated and mature market structure post-war, moving away from the previously fragmented landscape. Market consolidation, combined with the necessity-driven improvements in consultant skill sets (e.g. expertise in risk, digital, reconstruction), could paradoxically result in a consulting sector that is more *professional and competitive* after the conflict. The war, while devastating, is accelerating a shake-out of weaker players

1 March McLennan helping Ukraine with public-private transformation. URL: <https://www.consultancy.eu/news/9623/march-mclennan-helping-ukraine-with-public-privateransformation#:~:text=Representatives%20from%20professional%20services%20firm%C2%A0Marsh,strategy%20for%20transformation%20and%20stabilization> (дата звернення: 27.07.2025).

2 BlackRock, JPMorgan and McKinsey working on Ukraine reconstruction bank. URL: <https://www.consultancy.eu/news/9070/blackrock-jpmorgan-and-mckinsey-working-on-ukraine-reconstruction-bank#:~:text=Along%20with%C2%A0Bain%20%26%20Company%20,after%20the%20invasion%20of%20Ukraine> (дата звернення: 27.07.2025).

3 EY Ukraine and AmCham Ukraine survey - assessing the losses of companies after 15 months of full-scale war in Ukraine. URL: https://www.ey.com/en_ua/newsroom/2023/06/ey-ukraine-and-acc-survey-results-june-2023#:~:text=employees%20injured (дата звернення: 27.07.2025).

and compelling the survivors to attain higher standards and specialization.

Conclusion. The military conflict in Ukraine has been a defining catalyst of change for the country's consulting services market. Our analysis shows that the war's impact on the consulting industry has been twofold: destructive in the short term, yet potentially transformative in the long term. In the immediate aftermath, the consulting market experienced a steep decline as economic stability vanished and companies retrenched. Traditional consulting engagements were largely put on hold, and many consulting firms faced existential challenges. However, as the dust of the initial shock settled, the industry began to adapt, finding new relevance in addressing wartime problems and preparing for the massive task of reconstruction.

Key conclusions from this research include:

- **Wartime Contraction and Shift in Demand:** The demand for consulting services contracted sharply in 2022, especially for strategic and growth-oriented advisory work. At the same time, the composition of demand shifted in favour of crisis-related consulting in areas like operational resilience, cost optimization, supply chain re-routing, and digital enablement. Consulting services proved vital for organizations that needed external help to cope with unprecedented disruptions, although not all could afford such help. The net effect was a smaller market, but with pockets of intense demand where consultants helped keep critical businesses and infrastructure running¹.

- **Adaptation of Consulting Firms:** Consulting providers in Ukraine demonstrated resilience by quickly adapting their modes of operation (embracing remote work and flexible arrangements) and recalibrating their service offerings. Firms that managed to survive did so by shifting focus to available opportunities (for example, advising government and donors, or assisting domestic firms with emergency projects) and by reducing costs. The conflict has weeded out some weaker firms, but those remaining have gained invaluable experience in crisis consulting. This evolution is likely to make Ukrainian consulting firms more robust and versatile in the future. Furthermore, the increased collaboration with international consulting networks during the war transferred new knowledge and raised service standards.

- **Public-Private Collaboration and New Opportunities:** The war has ushered in unprecedented collaboration between the Ukrainian government, international allies, and consulting experts. Consultants are now deeply involved in strategic initiatives like creating financial instruments for reconstruction and designing risk mitigation frameworks to encourage business activity². These activities not only provide immediate work for consulting firms but also pave the way for long-term involvement in rebuilding efforts. As Ukraine transitions from defence to recovery (as security conditions allow), we anticipate an explosion of consulting projects: rebuilding infrastructure, reforming public institutions, helping companies re-enter markets, and guiding foreign investors into the country. The consulting industry will thus be a key player in translating the massive reconstruction funds and plans into actionable projects on the ground.

- **Permanent Changes in Market Structure:** The consulting market that emerges after the conflict will likely differ markedly from its pre-war state. We expect higher concentration (fewer, stronger firms) and greater integration with international consulting practices. Clients, having gone through the crucible of war, may become more discerning in choosing consultants – emphasizing trust, proven competence, and ability to deliver under pressure. The importance of formal quality standards and certifications for consultants could rise (echoing recommendations to adopt consulting service standards to boost trust Opatska, Grynko, & Ivashchenko, 2024)). Additionally, new niches like security consulting, reconstruction consulting, and grant-management consulting (to help local firms and municipalities manage international aid funds) will become mainstream.

Based on these conclusions, we offer several recommendations:

- **For Consulting Firms:** Firms should codify the lessons learned during the war into new best practices. Investing in training consultants for crisis management, humanitarian operations, and agile project methods will be crucial. It is recommended that firms maintain the flexibility (remote work, cross-border teams) that was adopted during wartime to serve clients efficiently in any situation (Kosichenko, 2020). Ukrainian consultancies may consider strategic partnerships or mergers

1 War to slash Ukraine's GDP output by over 45%, World Bank forecasts. URL: <https://www.reuters.com/world/us/war-slash-ukraines-gdp-output-by-over-45-world-bank-forecasts-2022-04-10/#:~:text=For%20Ukraine%2C%20the%20World%20Bank,half%20of%20its%20total%20exports> (дата звернення: 27.07.2025).

2 BlackRock, JPMorgan and McKinsey working on Ukraine reconstruction bank URL: <https://www.consultancy.eu/news/9070/blackrock-jpmorgan-and-mckinsey-working-on-ukraine-reconstruction-bank#:~:text=Along%20with%20C2%A0Bain%20%26%20Company%20,after%20the%20invasion%20of%20Ukraine> (дата звернення: 27.07.2025).

to combine capabilities, thereby being able to compete for large-scale reconstruction contracts that require multidisciplinary expertise. Also, proactively engaging in thought leadership on rebuilding (for example, publishing frameworks for recovery in various sectors) can position firms as go-to advisors in the reconstruction phase.

- **For Business Clients:** Companies in Ukraine should view consulting not just as a cost, but as an investment in resilience and growth. Those who leveraged consultants for crisis navigation often found innovative solutions and were better prepared for contingencies. Going forward, businesses should incorporate consulting support in their continuity planning and in the execution of expansion when the economy recovers. In the post-war period, firms can benefit from consultants to quickly update to international standards, access global best practices, and attract investment by demonstrating professional management. It's advisable for companies to build long-term relationships with consultancies that have proven their value during the tough times, as those relationships can accelerate recovery and development.

- **For Government and Policy Makers:** The Ukrainian government can facilitate the consulting industry's development by creating an enabling environment. One step could be to implement accreditation or voluntary certification systems for consulting providers to ensure quality and weed out disreputable actors – this would increase trust in local consultants, including among foreign investors. Moreover, as donor-funded projects roll out, ensuring that Ukrainian consulting firms have fair opportunities to participate (possibly through consortium requirements or local content provisions) will help build domestic capacity. The government might also continue

to utilize consultants for public administration reforms and decentralization efforts, improving governance with external expertise where needed. Finally, supporting initiatives like an official “Reconstruction Advisory Council” that includes experienced consultants can help coordinate the plethora of projects and avoid duplication of efforts.

- **International Support and Collaboration:** International consulting organizations and professional bodies should continue to support their Ukrainian counterparts. Knowledge transfer, training programs, and temporary placement of Ukrainian consultants in foreign projects can all help the Ukrainian consulting market rebound stronger. In return, the international community gains professionals with unparalleled crisis management experience. This cross-pollination will raise the global consulting industry's ability to respond to future crises, not just in Ukraine but anywhere.

In conclusion, the war has undeniably disrupted Ukraine's consulting services market, causing immediate setbacks and losses. Yet, it has also been a harsh impetus for change – accelerating trends like digitalization, forcing innovation in service delivery, and bringing the consulting profession into the core of national recovery efforts. If the insights gained under fire are harnessed, the consulting sector is poised not only to recover but to contribute substantially to Ukraine's post-war renaissance. As businesses seek to rebuild and new ventures emerge to fill the gaps left by war, consulting services will be in high demand to provide the expertise and strategic direction needed. The market's transformation, though born of adversity, may ultimately yield a more mature, resilient consulting industry that plays an integral role in Ukraine's journey from conflict towards a stable and prosperous future.

Список використаної літератури

1. Bouwmeester O., Heusinkveld S. Intermediaries in the relevance-gap debate. *International Journal of Management Reviews*. 2022. Vol. 24, № 1. С. 51–77. doi.org/10.1111/ijmr.12267
2. Cerruti C., Tavoletti E., Grieco C. Management consulting: a review. *Management Research Review*. 2019. Vol. 42, № 8. С. 902–925. doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100
3. Lohinova I., Celika M., Poliakh S. Evaluation of the market of consulting services of Ukraine in the conditions of changes. *Information technologies and management: International scientific conference* (April 25–26, 2024, Riga, Latvia). Riga, 2023. С. 146–152. doi.org/10.30525/978-9934-26-459-7-32
4. Філюк Г., Питула І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 1. С. 115–125.

References

1. Bouwmeester, O., & Heusinkveld, S. (2022). Intermediaries in the relevance-gap debate. *International Journal of Management Reviews*, 24(1), 51-77. doi.org/10.1111/ijmr.12267
2. Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review. *Management Research Review*, 42(8), 902–925. doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100
3. Lohinova, I., Celika, M., & Poliakh, S. (2024). Evaluation of the market of consulting services of Ukraine in the conditions of changes. *Information technologies and management* (April 25–26, 2024. Riga, the Republic of Latvia) : International scientific conference (pp. 146-152). doi.org/10.30525/978-9934-26-459-7-32
4. Filyuk, H., & Prytula, I. (2024). Development of the consulting services market in Ukraine amid contemporary changes. *Ekonomichnyy analiz*, 34(1), 115–125. doi.org/10.35774/econa2024.01.115 (in Ukrainian)

5. Yevtushenko N., Halimon T. Consulting in the Ukrainian market of services and its competitive advantages. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, № 4. С. 72–84. doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-72-84
6. Werr A. Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*. 2003. Vol. 24, № 6. С. 881–908. doi.org/10.1177/0170840603024006004
7. Sturdy A. Consultancy's consequences? *British Journal of Management*. 2011. Vol. 22, № 3. С. 517–530. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x
8. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, № 1. С. 40–49. doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007
9. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. B. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 42, № 7. С. 1321–1347. doi.org/10.1002/smj.3161
10. Vial G. Understanding digital transformation. *MIS Quarterly*. 2019. Vol. 43, № 1. С. 123–165. doi.org/10.25300/MISQ/2019/05886
11. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, № 10. С. 2904–2915. doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727
12. Opatska S., Grynko T., Ivashchenko A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukrainian firms. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, № 1. Article e12513. doi.org/10.1111/1468-5973.12513
13. Kantaruk Pierre O. та ін. Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs leverage relational capital. *Global Strategy Journal*. 2025. Vol. 15, № 2. С. 219–244. doi.org/10.1002/gsj.1523
14. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. Вип. 39. С. 97–101. doi.org/10.32843/infrastruct39-16
15. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2020. № 1 (40). С. 58–73. doi.org/10.31359/2411-5584-2020-40-1-58
16. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. *Business Inform*. 2020. № 9. С. 270–276. doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-270-276
17. Crişan E. L., Stanca L. The digital transformation of management consulting companies: a qualitative comparative analysis of Romanian industry. *Information Systems and e-Business Management*. 2021. Vol. 19. С. 1143–1173. doi.org/10.1007/s10257-021-00536-1
18. Oesterle S., Buchwald A., Urbach N. To Measure Is to Know: Development of an Instrument for Measuring Consulting Service Value. *Advances in Consulting Research. Contributions to Management Science*. Cham: Springer. 2019. С. 79–101. doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_4
19. Chowdhury R. *Organisational Development. Systems Thinking for Management Consultants*. Flexible Systems Management. Singapore: Springer. 2019. С. 321–342. doi.org/10.1007/978-981-13-8530-8_16
20. Czerniawska F. Consultancy in the Next Decade? An Overview. *Management Consultancy in the 21st Century*. London: Palgrave Macmillan. 1999. С. 33–52. doi.org/10.1007/978-1-349-14873-8_3
21. Deelmann T., Nissen V. Institutionalization of Consulting Research: Review and Comparison of Two Approaches in Germany Over the Period 2007–2017. *Advances in*
5. Yevtushenko, N., & Halimon, T. (2021). Consulting In The Ukrainian Market Of Services And Its Competitive Advantages. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(4), 72–84. doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-72-84
6. Werr, A. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24(6). doi.org/10.1177/0170840603024006004
7. Sturdy, A. (2011). Consultancy's consequences? *British Journal of Management*, 22(3), 517–530. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x
8. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007
9. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1321–1347. doi.org/10.1002/smj.3161
10. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *MIS Quarterly*, 43(1), 123–165. doi.org/10.25300/MISQ/2019/05886
11. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915. doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727
12. Opatska, S., Grynko, T., & Ivashchenko, A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukrainian firms. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12513. doi.org/10.1111/1468-5973.12513
13. Kantaruk Pierre, O., et al. (2025). Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs leverage relational capital. *Global Strategy Journal*, 15(2), 219–244. doi.org/10.1002/gsj.1523
14. Reikin, V. S., & Makara, O. V. (2020). Consulting in Ukraine: condition assessment and development trends. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 39, 97–101. doi.org/10.32843/infrastruct39-16 (in Ukrainian)
15. Kaminska, T. M. (2020). *International Business Consulting: Evolution of its Theory and Practice*. *Ekonomiczna teoria ta pravo*, 1 (40), 58–73. doi.org/10.31359/2411-5584-2020-40-1-58 (in Ukrainian)
16. Kosichenko, I. I. (2020). The Strategic Priorities for Developing the Domestic Consulting Business in Modern Conditions. *Business Inform*, 9, 270–276. doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-270-276 (in Ukrainian)
17. Crişan, E. L., & Stanca, L. (2021). The digital transformation of management consulting companies: a qualitative comparative analysis of Romanian industry. *Information Systems and e-Business Management*, 19, 1143–1173. doi.org/10.1007/s10257-021-00536-1
18. Oesterle, S., Buchwald, A., & Urbach, N. (2019). To Measure Is to Know: Development of an Instrument for Measuring Consulting Service Value. In: Nissen, V. (eds). *Advances in Consulting Research. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_4
19. Chowdhury, R. (2019). *Organisational Development. Systems Thinking for Management Consultants*. Flexible Systems Management. Springer, Singapore. doi.org/10.1007/978-981-13-8530-8_16
20. Czerniawska, F. (1999). Consultancy in the Next Decade? An Overview. In: *Management Consultancy in the 21st Century*. Palgrave Macmillan, London. doi.org/10.1007/978-1-349-14873-8_3
21. Deelmann, T., & Nissen, V. (2019). Institutionalization of Consulting Research: Review and Comparison of Two Approaches in Germany Over the Period 2007–2017. *Advances in*

- Consulting Research. Contributions to Management Science. Cham: Springer. 2019. C. 53–78. doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_3
22. Weber F. Business Analytics and Intelligence. Artificial Intelligence for Business Analytics. Wiesbaden: Springer Vieweg. 2023. C. 1–26. doi.org/10.1007/978-3-658-37599-7_1
23. Wright C., Sturdy A., Wylie N. Management innovation through standardization: consultants as standardizers of organizational practice. Research Policy. 2012. Vol. 41, № 3. C. 652–662. doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.004
24. Wu L., Lin C. Y., Aral S., Brynjolfsson E. Value of social network – a large-scale analysis on network structure impact to financial revenue of information technology consultants. Winter Information Systems Conference. Salt Lake City, UT, USA. February 2009. C. 26–28
25. Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 105–109. doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105
- In: Nissen, V. (eds). Advances in Consulting Research. Contributions to Management Science. Springer, Cham. doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_3
22. Weber, F. (2023). Business Analytics and Intelligence. In: Artificial Intelligence for Business Analytics. Springer Vieweg, Wiesbaden. doi.org/10.1007/978-3-658-37599-7_1
23. Wright, C., Sturdy, A., & Wylie N. (2012). Management innovation through standardization: consultants as standardizers of organizational practice. Res. Pol., 41(3), 652–662. doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.004
24. Wu, L., Lin, C. Y., Aral, S., & Brynjolfsson, E. (2009). Value of social network—a large-scale analysis on network structure impact to financial revenue of information technology consultants. Winter Information Systems Conference (pp. 26–28). Salt Lake City, UT, USA, February.
25. Goncharova, V. (2020). Consulting as a cognitive model of business analytics for the formation of intellectual-innovative space of business entities. Ekonomika ta derzhava, 7, 105–109. doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.105 (in Ukrainian)

Олена Олександрівна Примостка,

доктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, проспект Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна
primostka.helen@kneu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-5887-7951>

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙСЬКОВОГО КОНФЛІКТУ

У статті досліджено трансформацію ринку консалтингових послуг в Україні в умовах повномасштабного воєнного конфлікту. Розкрито актуальність проблеми: розрив традиційних економічних зв'язків і руйнування бізнес-процесів під час війни змусили переглянути роль і очікування від консалтингу. Метою роботи є комплексний аналіз впливу війни на попит і пропозицію консалтингових послуг, а також формулювання стратегічних рекомендацій для розвитку галузі під час та після війни. Для цього використано змішаний метод дослідження: аналіз статистичних даних Державної служби статистики України та міжнародних організацій, контент-аналіз аналітичних звітів і публікацій, кейс-стаді діяльності консалтингових компаній і опитування підприємств. У результатах встановлено, що повномасштабна війна спричинила різке скорочення попиту у традиційних сегментах – стратегічному і маркетинговому консалтингу – водночас посилюючи потребу в консультаціях із кризового управління, управління ризиками, цифрової трансформації та підтримки гуманітарних проєктів. Показано, що бізнес адаптувався шляхом оптимізації витрат, переведення операцій в режим «відбудови» і застосування ІТ-рішень. Висвітлено нові нішеві напрями: безпековий консалтинг, кібербезпека, реліокація виробництв і логістичні консультації. Наукова новизна дослідження полягає у виявленні механізмів адаптації консалтингу в умовах війни та обґрунтуванні рекомендацій для підвищення стійкості галузі. Отримані результати узгоджуються з дослідженнями інших науковців, що підтвердило зростання попиту на кризові та відбудовні послуги. Зроблено висновки про те, що нинішня ситуація може зумовити зростання концентрації ринку і підвищення професіоналізму учасників. Практична цінність роботи: висновки і рекомендації можуть бути корисними консультантам, бізнес-керівникам і державним органам для стратегічного планування підтримки галузі та відбудови економіки.

Ключові слова: ринок консалтингових послуг; військовий конфлікт; попит і пропозиція; післявоєнне відновлення.

JEL Classification: L84; M21; O52; H56.

Стаття надійшла до редакції 05.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 12.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 05.08.2025.
The article is recommended for printing 12.09.2025.
Published 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-07>
UDC 658.7:005.5

Iryna Fedotova*

D.Sc. (Economics), Professor
irina7vf@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

Nadiia Bocharova*

PhD (Economics), Associate Professor
bocharova.n.a.xnadu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>

*Kharkiv National Automobile and Highway University,
25, Yaroslav Mudryi Str., Kharkiv, 61002, Ukraine

TRIADIC DECODING OF THE CONCEPT OF LOGISTICS SERVICE: A THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH

Abstract. The article explores the conceptual foundations and strategic dimensions of logistics service management in the context of modern supply chain systems. Logistics service is viewed as a complex and dynamic system that integrates logistical operations, resource utilization, stakeholder interactions, and technological support to meet customer expectations and ensure competitiveness. The research is based on the triadic model of auxiliary concepts, allowing the synthesis of key categories such as logistics services, performers, resources, planning, execution, monitoring, customer satisfaction, flexibility, and strategic supply chain integration. These elements are grouped into synthesized concepts – integrated systems, management mechanisms, and results – providing a framework for understanding the holistic nature of logistics service management.

Through this framework, the paper identifies six strategic schemes (A–F) that represent different approaches to logistics service management, including strategic management, service delivery, integration and adaptation, logistics service organization, corporate logistics management, and strategic logistics leadership. Each scheme highlights the interaction of specific triads that reflect the essence, mechanisms, and outcomes of logistics activities. The analysis reveals that effective logistics service management requires not only operational excellence but also strategic foresight, stakeholder engagement, sustainable resource use, and quality management practices.

The article concludes that logistics service management is a core component of corporate governance, contributing to organizational resilience, customer value, and sustainable development. The proposed conceptual model provides a systematic basis for further academic research and practical improvement in logistics strategy, performance evaluation, and innovation.

Keywords: *Logistics Service, Supply Chain, Strategic Management, Customer Satisfaction, Sustainability, Stakeholder Engagement, Resource Integration.*

JEL Classification: **L91; M11; D23; L23.**

In cites: Fedotova, I., & Bocharova, N. (2025). Triadic Decoding of The Concept of Logistics Service: A Theoretical and Methodological Approach. *Social Economics*, 71, 72–82. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-07

Introduction. In the current environment of intensified competition, dynamic market conditions, and increasing consumer demands for service quality, logistics service has become a strategic factor for ensuring the sustainable development of

enterprises. At the same time, the concept of “logistics service” remains multidimensional and is often interpreted differently both in scientific literature and in practical activities. The lack of a unified approach to its interpretation complicates the development

of comprehensive logistics strategies as well as the implementation of effective service interaction models within supply chains.

The research problem is driven by the need for theoretical understanding and conceptual clarification of the content of logistics service, which gains particular importance amid digitalization, service-oriented economy, and institutional transformation of the logistics services market. Modern logistics no longer limits itself to the functional support of supply or delivery processes; it increasingly focuses on creating value for the customer, which requires an expansion of the methodological foundation of its study.

The aim of this article is to formulate a theoretical and methodological approach to the triadic decryption of the concept of logistics service by identifying its key components, functional connections, and the scientific logic of its structuring.

To achieve this aim, the following objectives are set:

- to analyze contemporary approaches to the interpretation of logistics service;
- to substantiate the appropriateness of the triadic structure as a method of its decryption;
- to develop a theoretical model of logistics service considering customer, process, and institutional aspects.

The object of the study is the logistics service system in market conditions. The subject of the study is the theoretical and methodological foundations for structuring and interpreting the concept of logistics service based on the triadic approach.

Literature Review. Prominent scholars such as Arabelen G. & Kaya H.T. (2021), Bottani E. & Rizzi A. (2006), Dan Li, Yongmei Liu, Chen Fan, Junhua Hu & Xiaohong Chen (2021), Kilibarda M., Andrejić M., & Popović V. (2020), Lin X., Mamun A. A., Yang Q., & Masukujjaman M. (2023), Mentzer J. T., Flint D. J., & Hult G. T. M. (2001), Panayides P. M. & So M. (2005), Parasuraman A., Zeithaml V. A., & Berry L. L. (1988), Rafiq M. & Jaafar H. S. (2007), Rafele C. (2004), Rao S., Goldsby T. J., Griffis S. E., & Iyengar D. (2011), and Richey R. G., Daugherty P. J., & Roath A. S. (2007) have extensively explored the concept of logistics service, investigating its dimensions, quality assessment models, technological readiness, and strategic management mechanisms. Their research ranges from the classical SERVQUAL framework for service quality measurement (Parasuraman et al., 1988) to segment-customized approaches to logistics service quality (Mentzer et al., 2001), systematic

reviews of logistics service quality literature (Kilibarda et al., 2020), and empirical studies on customer satisfaction and reuse intention (Lin et al., 2023). Other contributions emphasize strategic integration in supply chains (Panayides & So, 2005), performance measurement frameworks (Rafele, 2004), electronic logistics service quality (Rao et al., 2011), and fuzzy QFD methods for strategic service management (Bottani & Rizzi, 2006). Despite this considerable body of research, scholars have not reached a unified position regarding a comprehensive and universally accepted definition of “logistics service,” which remains a multifaceted and evolving category influenced by technological, organizational, and customer-driven factors.

At the present stage, one of the key factors of enterprise competitiveness is the effectiveness of the customer service system. Companies that focus solely on the technical characteristics of their products risk losing market share to those that enhance the quality of logistics service – a set of services that accompany ordering, purchasing, delivery, and after-sales support (Özden & Celik, 2021; Christopher, 2016). In a market environment dominated by the “buyer’s market”, consumers not only generate demand for products but also impose specific requirements for the quality and range of services provided during product delivery. This compels enterprises to shape their activities in alignment with customer needs and expectations (Mentzer et al., 2001).

Based on this, customer service can be defined as a set of activities aimed at creating customer value during the execution of orders that satisfy client needs and help achieve the enterprise’s goals (Bowersox et al., 2013). Logistics management plays a vital role in enhancing the customer lifetime value by increasing customer satisfaction and enhanced customer retention (Jamkhaneh et al., 2022).

Logistics service is a critical component of the overall customer service system, as it encompasses the organization and coordination of all logistics processes related to the movement and storage of goods, information, and financial resources. In today’s business environment, it is precisely logistics service that determines how successfully an enterprise can fulfill orders, ensure high service quality, and maintain stable relationships with customers.

Therefore, understanding the essence of logistics service and its role in enterprise management is an integral part of modern logistics and competitive business strategy.

Table 1. Definitions of the Concept of “Logistics Service” in Scientific Sources

№	Author	Essence
1	Johnson J., Wood D., and Wardlow D. (2003)	activities aimed at creating the client's belief that it is pleasant and easy to deal with this organization
2	Chukhrai N. (2006)	an important component of customer service, which makes it possible to ensure the necessary level of customer satisfaction at the lowest possible aggregate costs and guaranteed receipt by the customer of the appropriate quantity and assortment in a certain place, at a certain time and at a certain price
3	Stock J.R., and Lambert D.M. (2001)	the process that takes place between the consumer, the seller and the third party; The result of the logistics system and the «place» components in the company's marketing mix
4	Krykavskiy (2007)	a set of actions that cover and combine the areas of logistics activity for the supply of goods in such a way as to simultaneously satisfy the consumer and achieve the goal in the activities of the enterprise. Customer service is achieved through the use of all forms of logistics activity, in particular, transportation, warehousing, packaging; Inventory Management & Outreach
5	Kryvoruchko O.M. (2019)	organized activities of personnel in a certain material environment related to the offer and provision of logistics services that meet the specific needs and requirements of consumers
6	Ovcharenko A.H. (2019)	Logistics services are aimed at effectively meeting expectations regarding the time and place of deliveries of products... contains the following sub-processes: order servicing, warehousing, transport services, support and documentation
7	Maslak O.I. (2022)	a set of functions and types of activities; a range of services; The process of creating good... Types: movement of material flows, informational, financial, personnel logistics services
8	Melnikova K.V. (2017)	a set of logistics operations with material, informational and financial flows, which ensure maximum satisfaction of consumer demand in the process of managing logistics flows, meet the criterion of optimality of logistics costs and provide the enterprise with competitive advantages
9	Radziejowska G. (2012)	the ability of the logistics system to meet the needs of customers in terms of time (duration of the order-delivery cycle), to ensure reliability, convenience (expected quality and accuracy of execution), as well as to flexibly adapt to the changing needs of communication with the client .
10	Trushkina N.V. and Shkryhun Yu. (2022)	a set of actions at the managerial and executive levels aimed at high-quality fulfillment of customer needs according to certain criteria, guided by the mission of the enterprise, taking into account the factors of direct impact of digitalization processes.

In contemporary literature, the concept of “logistics service” is examined within the broader context of customer service. The prevailing view is that logistics service is a part of customer service. At the same time, the term “customer service” is interpreted in several ways: (1) as an activity – a set of actions aimed at creating customer value; (2) as a performance criterion – the percentage of orders fulfilled completely and on time; and (3) as a philosophy – not only a set of activities or performance criteria, but a holistic organizational commitment to fulfilling customer needs to the highest standard (Ballou, 2004; Rushton et al., 2014).

The philosophical interpretation of customer service is only possible when all facets of service provision are thoroughly revealed; however, it is essential to distinguish between different types and dimensions of service.

Renowned American scholars Johnson J., Wood D., and Wardlow D. conceptualize

logistics service as an element in forming customer value and define it as «...an activity aimed at creating in the client a conviction that dealing with this organization is pleasant and easy...» (Johnson et al., 1998, p. 135).

Justifying the cross-functional nature of logistics service at transport enterprises, Professor Krykavskiy Yevhen emphasizes that «...customer service, the decisions of which are based on an assessment of a combination of three criteria – the quality of the product, its price, and the level of service – encompasses a range of activities related to marketing, logistics, finance, and other areas...» (Krykavskiy, 2007, p. 117). Customer service is inherently multifaceted, comprising various types of services resulting from the activities of multiple functional units within an enterprise or even across the entire supply chain.

Accordingly, the most widespread definitions link logistics service and logistics support with a set of services, specific

processes, and a complex of actions, among other aspects (see Table 1).

An analysis of scientific approaches to defining the essence of logistics service reveals its multidimensional nature, which leads to interpretations through various functional, organizational, process-based, and strategic lenses.

Certain scholars, including Johnson J., Wood D., and Wardlow D. (2003), emphasize the psycho-emotional aspect of client interaction, highlighting the importance of creating a positive customer experience when dealing with the organization. This approach is rooted in customer orientation and the establishment of long-term relationships with clients.

Another group of researchers, represented by the works of Chukhrai N. (2006), Stock J.R., and Lambert D.M. (2001), view logistics service as an integral component of the marketing mix and a key function in satisfying customer demand through timely and effective execution of logistics operations. This perspective focuses on achieving a balance between service level and cost efficiency.

A third group of approaches, represented by the works of Krykavskiy Ye.V. (2007), Kryvoruchko O.M. (2019), Ovcharenko A.H. (2019), Maslak O.I. (2022), Melnikova K.V. (2017), and others, advocates for a comprehensive process-based view of logistics service. It is interpreted as a set of operations, functions, and infrastructural elements that ensure effective management of material, informational, and financial flows. This perspective goes beyond order fulfillment to include inventory management, transportation, warehousing, documentation, and adaptation to changes in the external environment.

Special attention should be paid to the contemporary interpretation of logistics service proposed by Trushkina N.V. and Shkryhun Yu. (2022), where logistics service is positioned as a managerial process that integrates digital transformation, aligns with the enterprise's mission and values, and adheres to quality criteria.

To address the ambiguity and multidimensionality of the term "*logistics service*", a structured and conceptually robust approach to definition is required. Traditional definitional models often rely on functional or operational interpretations, which, while useful in applied contexts, do not fully capture the systemic and interdisciplinary nature of the phenomenon. Therefore, it becomes necessary to apply a methodology capable of revealing the underlying structure

and interdependencies within the concept.

In this context, the method of triadic decryption – as developed within the Theory of Dynamic Information Systems – proves to be especially relevant. This approach allows the researcher to uncover and organize the core semantic components of a concept through a cognitively grounded, two-level analytical framework. Unlike dichotomous classifications, which tend to oversimplify, or excessively complex models, which hinder interpretation, the triadic model offers a balanced and methodologically sound means of conceptual exploration.

The triadic approach is chosen in this study precisely because it facilitates a comprehensive and systemic understanding of "logistics service" by structuring its meaning around three interrelated categories. This method not only supports semantic clarity but also provides a visual and logical foundation for further theoretical development. Thus, the use of triadic decryption is not arbitrary, but rather methodologically justified as the most appropriate tool for defining and modeling such a complex and evolving concept.

Research Methodology. To explore the conceptual essence of the term "logistics service", this study applies the framework of the Theory of Dynamic Information Systems (TDIS). One of the core techniques within this theory – the categorical method of two-level triadic decryption – is particularly relevant for defining complex phenomena. This method has a cognitive nature and enables a structured conceptual breakdown of the base term (Fedotova, 2020).

Within TDIS, categorical schemes serve as a formalized and visualizable language for building coherent scientific theories. At the heart of these schemes lies the triad – a three-element structure regarded as the minimal and sufficient unit for interpreting a concept in a holistic manner. The use of a triadic structure is justified by the limitation of binary models, which often fail to capture the full scope of complex phenomena, while more-than-three-element structures tend to overcomplicate conceptualization. Thus, the triad offers an optimal balance between simplicity and explanatory capacity.

Triadic decryption can be performed at multiple levels. Initially, a basic triad is constructed for the core concept. Each element of this triad can then be further unpacked through additional triadic decompositions. This recursive process enables progressive refinement, and in practice, a two-level triadic model is generally sufficient for a comprehensive understanding of the studied

Table 2. Two-level decoding of the basic category “logistics service”

Level 1 Category	Level 2 Detail	Element	Description
[0] Integrated System (What?)	[0,0]	Services	A set of logistics operations and support activities ensuring order execution.
	[0,1]	Executors	Personnel, logistics providers, and subcontractors delivering service functions.
	[0,2]	Resources	Material, informational, and financial resources used to provide services.
[1] Management Mechanisms (How?)	[1,0]	Planning	Setting goals, standards, and procedures for logistics service delivery.
	[1,1]	Execution	Organizing and coordinating logistics operations to meet service objectives.
	[1,2]	Monitoring and Adaptation	Assessing performance and adjusting processes based on feedback and changes.
[2] Results (Why?)	[2,0]	Customer Satisfaction	Meeting client expectations for speed, reliability, and service flexibility.
	[2,1]	Flexibility and Resilience	Ability of the logistics system to adapt to changing conditions and risks.
	[2,2]	Strategic Supply Chain Integration	Alignment of service processes with the long-term goals of the supply chain.

object. This results in a conceptual nonagon (a nine-element structure), which reveals implicit dimensions of the phenomenon under investigation (Fedotova, 2020, pp. 95–96; Bocharova, 2022).

The next stage of analysis involves applying the method of mutation of categories, which consists of two main procedures. First, the second-level nine concepts are algorithmically reordered using a mathematical approach involving indexed auxiliary terms. This generates new triads, each of which reflects a distinct facet of the phenomenon. Second, these new triads are semantically labeled in a process called layout, producing a multidimensional representation of the research subject. These new constructs define a conceptual cross-section of the domain and serve as a foundation for developing a more robust scientific theory.

In summary, the methodology begins with a triadic breakdown of the initial concept, identifying three core categories that most accurately reflect the essence of the phenomenon. In the second phase, each of these categories is independently decrypted using the same triadic principle. A key advantage of this approach is its applicability to the study of socio-economic systems – classified as complex objects in economic systems theory – within a system-oriented research paradigm.

Main Results. The potential for addressing this methodological challenge can be explored through the application of triadic decryption to the core concept of the complex

research construct known as “logistics service.”

The ontological foundations of corporate governance can be represented through a triadic scheme of interrelated core categories:

- 0 – Elements (“What”);
- 1 – Processes or Capabilities (“How”);
- 2 – Outcomes (“Why”).

The logic of the interrelation among these categories can be interpreted as follows: the application of an enterprise’s capabilities (“How”) to interacting elements of the system (“What”) should aim at achieving both qualitative and quantitative results related to survival, functioning, and development (“Why”).

The principle of triadicity provides a necessary and sufficient categorical foundation, which allows for the comprehensive development of a dynamic information system (DIS) appropriate to this study. Based on this approach, we propose the following primary categorical triad of the concept “logistics service”, and justify the composition of its core elements:

1. Complex Infrastructure (“What?”) Logistics service encompasses the material, informational, and organizational elements that ensure the execution of service functions within supply chains. These elements include warehouses, transport assets, information systems, distribution networks, human resources, as well as the regulatory framework governing logistics activities. They form the material and functional foundation upon which the logistics service system is built.

2. Complex Management Mechanisms (“How?”) The management of logistics

services is implemented through the integration of planning, coordination, control, and monitoring functions. This involves the use of modern quality management tools, CRM systems, KPI models, process management methods, and digital platforms. The effectiveness of logistics service delivery depends on how coherently these mechanisms operate within a unified strategic logic.

3. Complex Value (“Why?”) The outcome of logistics service is the creation of customer value, reflected in meeting client expectations regarding speed, reliability, availability, and flexibility of service. Enhancing the quality of logistics services contributes to improving a company’s competitiveness, fostering customer loyalty, optimizing costs, and achieving strategic goals for sustainable development.

Each of the first-level concepts is further detailed through three second-level categories (see Table 2).

[0] Integrated System (What?) consists of the following elements:

- [0,0] Services – a set of logistics operations and support activities that ensure the execution of customer orders;
- [0,1] Executors – personnel, logistics providers, subcontractors, and other entities responsible for delivering service functions;
- [0,2] Resources – material, informational, financial, and other assets required to provide logistics services.

[1] Management Mechanisms (How?) are revealed through key management actions:

– [1,0] Planning – defining logistics service goals, setting standards and operational regulations;

– [1,1] Execution – organizing and coordinating logistics processes in accordance with established requirements;

– [1,2] Monitoring and Adaptation – evaluating service quality, making adjustments based on feedback and environmental changes.

[2] Results (Why?) represent the strategic goals of logistics service:

– [2,0] Customer Satisfaction – meeting customer expectations regarding speed, reliability, and flexibility of service;

– [2,1] Flexibility and Resilience – the logistics system’s ability to adapt to changes in demand, risks, and external challenges;

– [2,2] Strategic Supply Chain Integration – achieving synergy among supply chain participants to enhance overall efficiency and competitiveness.

Next, to form the second level of decoding, it is necessary to identify another set of categories that provide decoding of the first-level categories (see Fig. 1).

Thus, the conducted study allows us to formulate the following definition. *Logistics service* is an integrated system that encompasses interrelated logistics operations, service providers, and resources, ensuring the coordinated management of planning, execution, and adaptive control processes with the purpose of maximizing customer satisfaction, enhancing the flexibility of

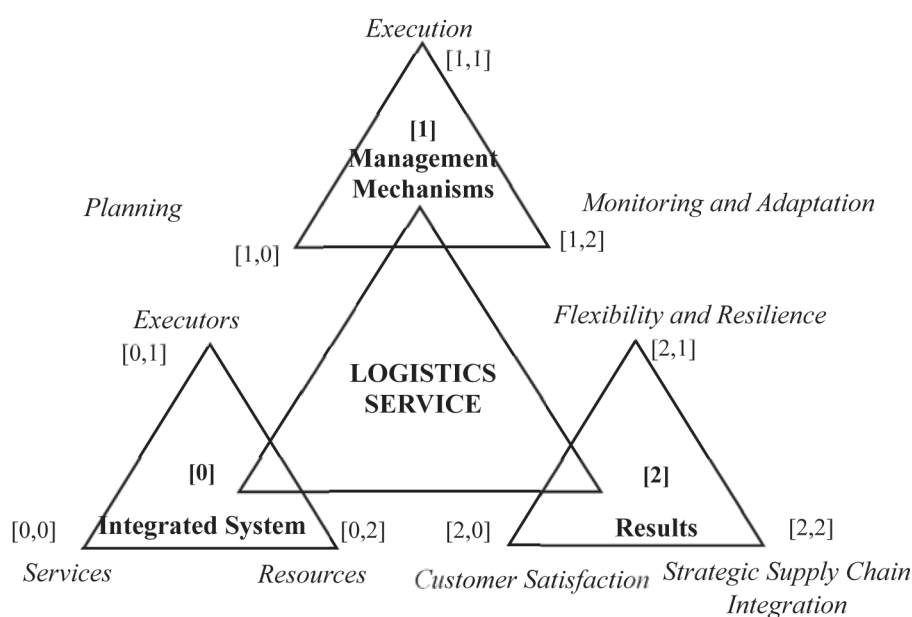


Fig. 1. Two-level triadic decoding of the concept of “logistics service”

Table 3. Complexes of rearranged decoding concepts and synthesized concepts reflecting the subject area of corporate governance

Scheme Index	Triadic Complexes of Auxiliary Concepts	Synthesized Concept	General Aspect of Logistics Service Management
1	2	3	4
A	[0,0] – Logistics Services [0,1] – Performers [0,2] – Resources	[0] Integrated System	Essence of Logistics Service
	[1,0] – Planning [1,1] – Execution [1,2] – Monitoring and Adaptation	[1] Management Mechanisms	
	[2,0] – Customer Satisfaction [2,1] – Flexibility and Resilience [2,2] – Strategic Supply Chain Integration	[2] Results	
B	[0,0] – Logistics Services [1,0] – Planning [2,0] – Customer Satisfaction	Strategic Management	Logistics Service Management
	[0,1] – Performers [1,1] – Execution [2,1] – Flexibility and Resilience	Service Delivery	
	[0,2] – Resources [1,2] – Monitoring and Adaptation [2,2] – Strategic Supply Chain Integration	Integration and Adaptation	
C	[0,0] – Logistics Services [2,2] – Strategic Supply Chain Integration [1,1] – Execution	Service Efficiency	Strategic Logistics Integration
	[0,1] – Performers [2,0] – Customer Satisfaction [1,2] – Monitoring and Adaptation	Flexibility and Resilience	
	[0,2] – Resources [2,1] – Flexibility and Resilience [1,0] – Planning	Resource Management	
D	[0,0] – Logistics Services [0,1] – Performers [0,2] – Resources	Logistics Team	Logistics Service Organization
	[2,2] – Strategic Supply Chain Integration [2,0] – Customer Satisfaction [2,1] – Flexibility and Resilience	Sustainable Development	
	[1,1] – Execution [1,2] – Monitoring and Adaptation [1,0] – Planning	Quality Management	
E	[0,0] – Logistics Services [1,0] – Planning [2,0] – Customer Satisfaction	Logistics Management	Corporate Logistics Management
	[2,2] – Strategic Supply Chain Integration [0,2] – Resources [1,2] – Monitoring and Adaptation	Stakeholder Approach	
	[1,1] – Execution [2,1] – Flexibility and Resilience [0,1] – Performers	Strategic Planning	
F	[0,0] – Logistics Services [2,2] – Strategic Supply Chain Integration [1,1] – Execution	Resource Management	Strategic Logistics Leadership
	[1,0] – Planning [0,2] – Resources [2,1] – Flexibility and Resilience	Stakeholder Relationship Management	
	[2,0] – Customer Satisfaction [1,2] – Monitoring and Adaptation [0,1] – Performers	Sustainable Logistics Management	

logistics solutions, and achieving strategic integration within the supply chain.

This approach provides a comprehensive understanding of the essence of logistics service, allows considering the interconnection of elements, processes, and results, and also forms a solid methodological foundation for further scientific research and practical implementation in the field of logistics.

During the application of the two-level triadic decoding method, an initial categorical scheme reflecting the essence of corporate governance was formed.

The triadic complexes of auxiliary concepts, synthesized concepts resulting from the folding procedure, and the generalized aspect of the research object are presented below (Table 3).

The synthesized concepts of Scheme Index A can be decoded through a structured analytical approach. The integrated logistics service system includes the interconnection of logistics services, performers, and resources, forming the basis for effective logistics management. The management system covers planning, execution, and monitoring with adaptation stages, ensuring flexibility and timely response to changes. The outcomes manifest in customer satisfaction, system flexibility, and strategic supply chain integration, which enhance competitiveness and business stability. A general term that unites these concepts could be "Logistics Service Management." It encompasses a comprehensive approach to organizing logistics processes, considering planning, control, resources, and result orientation.

The synthesized concepts of Scheme Index B can be decoded through a systematic analytical framework. Strategic management of logistics service combines logistics services, planning, and customer satisfaction as key factors for long-term success. Organizing delivery processes and adapting resources to market needs ensures continuity and service quality. Process integration and flexibility meet modern market requirements, while a systematic approach guarantees efficiency throughout the supply chain. The general term for these concepts is "Strategic Logistics Management." This term emphasizes the importance of combining planning, execution, and adaptation to achieve the maximum effect from logistics operations.

The synthesized concepts of Scheme Index C can be decoded by applying a structured interpretative approach. Logistics service efficiency is based on strategic supply chain integration, clear execution organization, and a monitoring system

that provides rapid response to changes. Important aspects include customer satisfaction, system flexibility, and optimal resource management, which reduce costs and improve service quality. The general term is "Strategic Logistics Integration." It reflects a comprehensive approach to improving productivity and adaptability of logistics processes.

The synthesized concepts of Scheme Index D can be decoded using a comprehensive analytical methodology. The logistics service team forms the core of management by combining performers, resources, and logistics services. Sustainable development is ensured through responsible resource use and compliance with regulations. Quality management involves planning, execution, and control, supporting a balance between efficiency and system sustainability. The general term is "Logistics Service Organization." This refers to the complex of activities for forming, managing, and developing the logistics team and processes to achieve a high level of service.

The synthesized concepts of Scheme Index E can be decoded through a methodical conceptual analysis. Logistics management includes strategic planning, rational resource use, and customer satisfaction orientation. A stakeholder approach ensures balanced consideration of interests and needs, promoting sustainable development. Execution and adaptation of processes support flexibility and service efficiency. A general term could be "Corporate Logistics Management." It combines resource management, stakeholder interaction, and strategic planning to maintain competitiveness.

The synthesized concepts of Scheme Index F can be decoded through a systematic and integrative analytical approach. Strategic leadership in logistics service is based on resource management, supply chain integration, and execution of logistics operations. Stakeholder relationship management supports system sustainability and development, ensuring alignment with corporate goals. Managing adaptation and flexibility facilitates rapid response to market changes. The general term is "Strategic Logistics Leadership." It combines resource management, stakeholder relations, and sustainability to achieve high logistics service efficiency.

Conclusion. The analysis of the concept of logistics service revealed its general and specific characteristics. To formulate the definition of logistics service, a systemic approach was proposed, considering the

integration of resources, processes, and stakeholder interactions. This approach allowed for the systematization and generalization of the key aspects of logistics service. The established definition is an important step toward understanding and analyzing the principles and mechanisms that ensure the efficiency, adaptability, and sustainability of logistics services.

The application of the triadic complexes analysis method helped to rearrange and combine secondary concepts within categorical schemes reflecting the essence

of logistics service. This approach provides an opportunity to comprehensively consider logistics service as a dynamic system where various components and management aspects interact.

Such a perspective promotes a systemic approach to studying logistics service, taking into account its multifactorial and evolving nature. The obtained results complement the theoretical and methodological foundations of logistics service, which is crucial for implementing sustainable development principles in enterprise practice.

Список використаної літератури

1. Arabelen G., Kaya H.T. Assessment of logistics service quality dimensions: a qualitative approach. *Journal of Shipping and Trade*. 2021. Vol. 6, Issue 14. doi.org/10.1186/s41072-021-00095-1
2. Aybike T. Ö., Celik E. Analyzing the service quality priorities in cargo transportation before and during the Covid-19 outbreak. *Transport Policy*. 2021. Vol. 108. Pp. 34-46. doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.04.025.
3. Ballou R. H. Business logistics/supply chain management: Planning, organizing, and controlling the supply chain (5th ed.). Pearson Prentice Hall. 2004.
4. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Формування наукового визначення дефініції «корпоративне управління» на основі когнітивного методу дворівневого тріадичного дешифрування. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 103-120. doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.103
5. Bottani E., Rizzi A. Strategic management of logistics service: A fuzzy QFD approach. *International Journal of Production Economics*. 2006. № 103(2). Pp. 585–599. doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.11.006
6. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply chain logistics management (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin. 2013.
7. Christopher M. Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson Education Limited. 2016.
8. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2006. 292 с.
9. Dan L., Yongmei L., Chen F., Junhua H., Xiaohong Ch. Logistics service strategies under different selling modes. *Computers & Industrial Engineering*. 2021. Vol. 162. 107684. doi.org/10.1016/j.cie.2021.107684
10. Федотова І. В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Economic Journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2 (12). С. 94-101. doi.org/10.15276/EJ.02.2020.13
11. Федотова І. В., Бал С. К. Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 5-22. doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.0.5
12. Jamkhaneh H. B., Shahin R., Tortorella G. L. Analysis of Logistics 4.0 service quality and its sustainability enabler scenarios in emerging economy. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. 2022. Vol. 4. doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100053
13. Johnson J. C., Wood D. F., Wardlow D. L. Contemporary logistics (8th ed.). Prentice Hall. 2003.

References

1. Arabelen, G., & Kaya, H. T. (2021). Assessment of logistics service quality dimensions: a qualitative approach. *Journal of Shipping and Trade*, 6, 14. doi.org/10.1186/s41072-021-00095-1
2. Aybike, T. Ö., & Celik, E. (2021). Analyzing the service quality priorities in cargo transportation before and during the Covid-19 outbreak. *Transport Policy*, 108, 34-46. doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.04.025
3. Ballou, R. H. (2004). Business logistics/supply chain management: Planning, organizing, and controlling the supply chain (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
4. Bocharova, N. A., & Fedotova, I. V. (2023). Forming a scientific definition of "corporate governance" based on the cognitive method of two-level triadic deciphering. *Economics of Transport Complex*, (42), 103–120. doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.103 (in Ukrainian)
5. Bottani, E., & Rizzi, A. (2006). Strategic management of logistics service: A fuzzy QFD approach. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 585–599. doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.11.006
6. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). Supply chain logistics management (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
7. Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson Education Limited.
8. Chukhray, N. (2006). Logistics service: textbook. Lviv: National University "Lviv Polytechnic" Publishing. (in Ukrainian)
9. Dan, L., Yongmei, L., Chen, F., Junhua, H., & Xiaohong, Ch. (2021). Logistics service strategies under different selling modes. *Computers & Industrial Engineering*, 162, 107684. doi.org/10.1016/j.cie.2021.107684.
10. Fedotova, I. V. (2020). Enterprise viability management: essence and conceptual provisions. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 2(12), 94–101. doi.org/10.15276/EJ.02.2020.13 (in Ukrainian)
11. Fedotova, I. V., & Bal, S. K. (2020). Enterprise viability: concept and specific features. *Economics of Transport Complex*, (36), 5–22. doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.36.0.5 (in Ukrainian)
12. Hadi, B., Jamkhaneh, R., Shahin, G., & Luz Tortorella. (2022). Analysis of Logistics 4.0 service quality and its sustainability enabler scenarios in emerging economy. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 4. doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100053
13. Johnson, J. C., Wood, D. F., & Wardlow, D. L. (2003). Contemporary logistics (8th ed.). Prentice Hall.

14. Kilibarda M., Andrejić M., Popović V. Research in logistics service quality: A systematic literature review. *Transport*. 2020. № 35(2). Pp. 224–235. doi.org/10.3846/transport.2019.11388
15. Крикавський С. В., Чухрай Н. І., Чорнотіська Н. В. Логістика: компедіум і практикум : Навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 340 с.
16. Криворучко О. М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 31–44. doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.31
17. Lin X., Mamun A. A., Yang Q., Masukujjaman M. Examining the effect of logistics service quality on customer satisfaction and re-use intention. *PLOS ONE*. 2023. № 18(5), e0286382. doi.org/10.1371/journal.pone.0286382
18. Маслак О. І., Труніна І. М., Гришко Н. Є. та ін. Організація логістичного обслуговування на машинобудівних підприємствах. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. № 1. С. 70–73. doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.70
19. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 309–312.
20. Mentzer J. T., Flint D. J., Hult G. T. M. Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*. 2001. № 65(4). P. 82–104. doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390
21. Овчаренко А. (2019). Процес логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*, №33. С. 106–112. doi:10.30977/ETK.22252304.2019.33.0.106
22. Panayides P. M., So M. The impact of integrated logistics relationships on third-party logistics service quality and performance. *Maritime Economics & Logistics*. 2005. № 7(1). Pp. 36–55. doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100123
23. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. № 64(1). P. 12–40.
24. Radziejowska G. Logistics aspects in order fulfillment management on the example of a manufacturing company. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska*, 2012. № 60. P. 305–320.
25. Rafele C. Logistic service measurement: A reference framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2004. № 15(3). Pp. 280–290. doi.org/10.1108/17410380410523506
26. Rafiq M., Jaafar H. S. Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3PL service providers. *Journal of Business Logistics*. 2007. № 28(2). Pp. 159–175. doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00062.x
27. Rao S., Goldsby T. J., Griffis S. E., Iyengar D. Electronic logistics service quality (e-LSQ): Its impact on the customer's purchase satisfaction and retention. *Journal of Business Logistics*. 2011. № 32(2). Pp. 167–179. doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01014.x
28. Richey R. G., Daugherty P. J., Roath A. S. Firm technological readiness and complementarity: Capabilities impacting logistics service competency and performance. *Journal of Business Logistics*. 2007. № 28(1). Pp. 195–228. doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00237.x
29. Rushton A., Croucher P., Baker P. The handbook of logistics and distribution management (5th ed.). Kogan Page. 2014.
14. Kilibarda M., Andrejić M., & Popović, V. (2020). Research in logistics service quality: A systematic literature review. *Transport*, 35(2), 224–235. doi.org/10.3846/transport.2019.11388
15. Krykavskiy, S. V., Chukhray, N. I., & Chornotiiska, N. V. (2007). *Logistics: compendium and practicum: textbook*. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
16. Kryvoruchko, O. M. (2019). The concept of "logistics service" and "logistics servicing". *Economics of Transport Complex*, (33), 31–44. doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.31 (in Ukrainian)
17. Lin, X., Mamun, A. A., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Examining the effect of logistics service quality on customer satisfaction and re-use intention. *PLOS ONE*, 18(5), e0286382. doi.org/10.1371/journal.pone.0286382
18. Maslak, O. I., Trunina, I. M., Hryshko, N. Ye., et al. (2022). Organization of logistics servicing at machine-building enterprises. *Bulletin of NTU "KhPI"*, (1), 70–73. doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.70 (in Ukrainian)
19. Melnikova, K. V. (2017). Theoretical principles of consumer logistics service. *Economics and Society*, (8), 309–312. (in Ukrainian)
20. Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, 65(4), 82–104. doi.org/10.1509/jmkg.65.4.82.18390
21. Ovcharenko, A. (2019). The process of logistics servicing of consumers. *Economics of Transport Complex*, (33), 106–112. doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2019.33.0.106 (in Ukrainian)
22. Panayides, P. M., & So, M. (2005). The impact of integrated logistics relationships on third-party logistics service quality and performance. *Maritime Economics & Logistics*, 7(1), 36–55. doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100123
23. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
24. Radziejowska, G. (2012). Logistics aspects in order fulfillment management on the example of a manufacturing company. *Scientific Journals. Organization and Management*, Silesian University of Technology, 60, 305–320.
25. Rafele, C. (2004). Logistic service measurement: A reference framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(3), 280–290. doi.org/10.1108/17410380410523506
26. Rafiq, M., & Jaafar, H. S. (2007). Measuring customers' perceptions of logistics service quality of 3PL service providers. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 159–175. doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00062.x
27. Rao, S., Goldsby, T. J., Griffis, S. E., & Iyengar, D. (2011). Electronic logistics service quality (e-LSQ): Its impact on the customer's purchase satisfaction and retention. *Journal of Business Logistics*, 32(2), 167–179. doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01014.x
28. Richey, R. G., Daugherty, P. J., & Roath, A. S. (2007). Firm technological readiness and complementarity: Capabilities impacting logistics service competency and performance. *Journal of Business Logistics*, 28(1), 195–228. doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00237.x
29. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *The handbook of logistics and distribution management* (5th ed.). Kogan Page.

30. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management (4th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin. 2001.
30. Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). Strategic Logistics Management (4th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
31. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. Логістичне обслуговування як важливий елемент клієнтського досвіду. *Věda a perspektivy*. 2022. № 2(9). Рр. 100–111. doi.org/10.52058/2695-1584-2022-2(9)-100-111
31. Trushkina, N. V., & Shkrygun, Y. (2022). Logistics servicing as an important element of customer experience. *Věda a perspektivy*, 2(9), 100–111. doi.org/10.52058/2695-1584-2022-2(9)-100-111 (in Ukrainian)

Ірина Володимирівна Федотова*,
доктор економічних наук, професор
irina7vf@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

Надія Аваківна Бочарова*,
кандидат економічних наук, доцент
bocharova.n.a.xnadu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4371-0187>

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна

ТРІАДИЧНА ДЕШИФРОВКА ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

У статті досліджуються концептуальні засади та стратегічні виміри управління логістичним сервісом у контексті сучасних складних систем ланцюгів постачання. Логістичний сервіс розглядається як багатовимірна та динамічна система, що інтегрує логістичні операції, ефективне використання ресурсів, взаємодію численних зацікавлених сторін, технологічну підтримку та інноваційні рішення для задоволення високих очікувань клієнтів і забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства. Дослідження базується на тріадичній моделі допоміжних понять, яка дозволяє системно синтезувати ключові категорії, зокрема логістичні послуги, виконавців, ресурси, планування, виконання, моніторинг, контроль якості, задоволеність клієнтів, гнучкість та стратегічну інтеграцію ланцюгів постачання. Ці елементи об'єднані у синтезовані концепти – інтегровані системи, механізми управління та результати, що забезпечує цілісне розуміння сутності та комплексності управління логістичним сервісом. У межах запропонованої моделі виокремлено шість стратегічних схем (A–F), що репрезентують різні підходи до управління логістичним сервісом, зокрема стратегічне управління, організацію надання послуг, інтеграцію та адаптацію, організацію логістичного сервісу, корпоративне логістичне управління та стратегічне лідерство у сфері логістики. Кожна схема ілюструє взаємодію конкретних тріад, що відображають сутність, механізми та очікувані результати логістичної діяльності. Аналіз показує, що ефективне управління логістичним сервісом потребує не лише високого рівня операційної досконалості, а й стратегічного передбачення, активного залучення всіх зацікавлених сторін, сталого та раціонального використання ресурсів, впровадження сучасних технологій і практик управління якістю. Стаття робить висновок, що управління логістичним сервісом є невід'ємним елементом корпоративного управління, що забезпечує підвищення організаційної стійкості, створення цінності для клієнтів, розвиток конкурентних переваг і сталий розвиток підприємства. Запропонована концептуальна модель формує системну основу для подальших академічних досліджень, вдосконалення логістичної стратегії, оцінки ефективності діяльності та впровадження інноваційних підходів у сфері логістики.

Ключові слова: логістичне обслуговування, ланцюг постачання, стратегічне управління, задоволення споживачів, сталість, взаємодія зі стейкхолдерами, інтеграція ресурсів.

JEL Classification: L91; M11; D23; L23.

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.
Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work
Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 21.08.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 15.07.2025.
The article is recommended for printing 21.08.2025.
Published 30.09.2025

МАРКЕТИНГ ♦ MARKETING

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-08>
UDC 658.8

Tinatin Mshvidobadze

PhD (Technical Sciences), Associate Professor
Gori State University,
53, Chavchavadze Avenue, Gori, 1400, Georgia
tinikomshvidobadze@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3721-9252>

THE CONNECTION BETWEEN DIGITAL MARKETING AND CUSTOMER RELATIONS FOR BUSINESS SUCCESS

Abstract. This study is dedicated to studying the impact of digital marketing on business performance, in particular, the consequences of customer relationship orientation and the use of CRM technologies as a support for analysis, data integration and access to business performance. Customer Relationship Management (CRM) is becoming increasingly important for organizations as a prerequisite for the survival of the company. According to the study, CRM should be considered strategically for organizations. Therefore, this study focuses on the effects of digital marketing on business performance, in particular, the effects of customer relationship orientation and the use of CRM technologies as a means of supporting analysis, data integration and access to business performance. The study is based on quantitative methods to test hypotheses. Data was collected from various organizations. The results show the relationship between CRM and customer satisfaction, market performance and profitability. CRM technologies significantly improve business performance. This study contributes to existing knowledge by shedding light on the complex relationships between CRM, customer relationship orientation, market performance, market profitability and customer satisfaction. Based on the research results, we offer practical recommendations to managers and decision-makers. The relevance of the topic is determined by the fact that digital marketing is one of the fastest growing areas in the world. It is relevant in developed countries, both small and large companies find it very convenient to use digital marketing, as it significantly reduces costs and increases the level of communication with the consumer. As a result, we get a new economic model, which is the basis for the creation of a modern digital world.

Keywords: *Digital Marketing, Customer Relationship Management (CRM), Customer Relationship Orientation, Business Performance.*

JEL Classification: O1; R1; D8; A13.

In cites: Mshvidobadze, T. (2025). The Connection Between Digital Marketing and Customer Relations for Business Success. *Social Economics*, 71, 83–91. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-08

Introduction. In the conditions of modern globalization, technological development is gaining increasing importance. Modern technologies have changed the whole world, contributing to the development of business ties, the realization of scientific potential, and the deepening of political and economic relations between nations. Information

technologies, including the Internet, have changed people's lives, relationships, and, consequently, business (Lamberton et al, 2016).

Today, 42% of the European digital market is occupied by national online services, 54% by US-based online services, and the share of cross-border e-commerce

in the EU is only 4%. The United Kingdom, Germany and France are the leaders in the field of e-commerce, accounting for 67% of annual turnover.⁴ Over the past decade, marketing strategy and practice have undergone incredible changes.

Doing business in the new, digital era requires a new model of marketing strategy and activity. One of the specialists in strategy, Philip Kotler, notes: "The Internet is revolutionizing the ways in which we build relationships with suppliers and buyers, create value for them and receive certain material benefits from these processes. In other words, this is a marketing revolution." (Kotler, 2018).

It can be safely said that the 21st century is the century of digital marketing, since most of the world's population is involved in social networks and the Internet. Digital marketing has a number of advantages, namely: low costs; Measurability; Variety of placement formats; Speed and flexibility.

With 95% of marketers reporting a collaborative relationship with IT, marketing technology plays a critical role in cross-functional success. By strengthening these connections, marketers are able to implement and optimize sophisticated marketing technologies that facilitate advanced data sharing across multiple channels for more personalized communication with customers.

The aim of the paper is to highlight several contextual aspects of sustainability that demonstrate the importance of using customer relationship management (CRM) technologies in today's business environment. Also, this research addresses a modern and relevant issue, as the integration of CRM into business strategies contributes to the sustainability of organizations, helps them quickly adapt to market changes and maintain serious relationships with customers.

The subject of the study is to study the impact of digital marketing on business performance, in particular, the results of customer relationship orientation and the use of CRM technologies.

The object is CRM, which is becoming increasingly important for organizations as a prerequisite for the survival of the company.

The tasks of the study are to study the impact of digital marketing on business performance, in particular, the impact of customer relationship orientation and the use of CRM technologies.

Relationship marketing and the concept of CRM are closely related because both focus on building and maintaining long-term customer relationships. Relationship

marketing emphasizes the importance of continuous and personalized interactions with customers in order to increase their loyalty and satisfaction. On the other hand, CRM provides the tools and technologies needed to effectively manage these relationships by collecting and analyzing customer data to provide personalized experiences and anticipate their needs. According to Morgan and Hunt (Morgan & Hunt, 1994), relationship marketing involves creating emotional and trusting bonds between the company and customers, leading to mutual benefits and long-term value for both parties.

The effective use of CRM technologies can play an important role in achieving sustainability goals, improving organizational processes and creating value for all involved actors.

This study contributes to understanding the complex relationships between CRM technologies, customer relationship orientation, market efficiency, market profitability and customer satisfaction.

Literature Review. Digital marketing has revolutionized the way businesses interact with customers and has provided unprecedented opportunities to reach target audiences, build strong relationships, and drive business growth. Digital marketing is a set of strategies, tactics, and techniques to promote products or services using online channels and digital platforms and focuses on interacting with target audiences in the digital environment with the aim of generating awareness, engagement, and conversions. (Stephen et al, 2020). Digital marketing is a form of marketing that uses technology to deliver online content through digital channels in order to connect with consumers. (Aswani et al, 2020).

According to Chaffey and Ellis-Chadwick (Chaffey & Ellis-Chadwick), digital marketing is the set of activities that use digital technologies to promote products and services. Unlike traditional marketing, digital marketing offers a wider range of tools and channels to reach consumers in a more personalized and interactive way. Digital marketing can accelerate and streamline the marketing process. As a result, marketing materials can be uploaded to servers instantly, eliminating the need for long print times and making them constantly available to potential customers. When it comes to company customer support, problems are solved considerably faster by sending a simple email rather than writing letters or making calls (Pașcalău & Urziceanu, 2020).

In this regard, many studies have examined how technology positively impacts business performance.

According to Narver and Slater, customer orientation refers to a firm's ability to generate greater value based on a thorough understanding of its customers. To assess market orientation, they developed a reliability scale to study how CRO affects business performance. (Narver & Slater, 1990).

This market orientation model is based on two choice criteria, namely, long-term orientation and profitability, and operationalized through three behavioral dimensions: customer orientation, competitor orientation, and cross-functional coordination.

The concept of market orientation is well established in the literature and indicates that organizations with a strong market orientation perform better. Specifically, previous studies have shown that adopting market orientation improves the performance indicators of the new product development process and the performance of those products in the marketplace.

The link between customer relationship orientation and digital marketing is critical to business success. By adopting a customer-centric approach and effective use of digital technologies, organizations can improve customer satisfaction, business effectiveness, and profitability (Kopalle et al, 2020).

Thanks to technological advances, customer relationship management (CRM) allows companies to provide personalized and relevant experiences for each customer. By collecting and analyzing data, organizations can identify individual customer needs and preferences, which leads to more meaningful interactions and increased customer satisfaction. Essentially, CRM is a commitment to customers, which is expressed in loyalty and business growth (Ryaz, 2023).

According to Zabla et al, customer relationship management is a strategy, process, skill, and/or technology for attracting and retaining attractive customers who generate revenue for the company. (Zablah, 2004).

CRM technologies have evolved significantly over the past few decades, moving from simple customer interaction tracking systems to complex platforms that integrate data from various sources to provide a holistic view of the customer. A key factor contributing to this evolution is the inclusion of artificial intelligence (AI). By integrating artificial intelligence into CRM, companies can optimize customer interactions, personalize offers and user experiences, and anticipate customer needs, which improves customer satisfaction and loyalty. AI-based CRM systems can generate complete customer profiles by studying a customer's past behavior, preferences, and interactions. (Kalaiyarasan, 2023).

Today's competitive business landscape places increasing emphasis on a firm's ability to manage CRM, as this facilitates the creation and execution of customer strategies that are more efficient and effective. Based on this notion, many companies have made significant investments in CRM technologies in an effort to effectively upgrade their CRM. Despite the large sums of money that companies have invested in CRM technologies, empirical research on the topic shows mixed results regarding its ability to improve organizational performance (Reinartz et al, 2014). Researchers and practitioners used to see CRM as an investment in software technology. In fact, CRM and its technologies are frequently used interchangeably.

According to Taamneh et al, a well-performing firm provides more financial resources and investment prospects in a number of sectors. (Taamneh et al, 2018).

Market performance refers to the ability of a business to effectively use resources to achieve marketing and sales objectives. This includes optimizing marketing processes, proper market segmentation, and strategic resource allocation. Market performance is measured by increasing market share relative to competitors, increasing sales revenue, attracting new customers, and increasing sales to existing customers.

Customer satisfaction, market performance, and market profitability are three fundamental indicators that determine business performance. A holistic approach that integrates these elements allows businesses to create long-term value, maintain customer loyalty and satisfaction, and use resources efficiently and productively. By continuously monitoring and optimizing these indicators, businesses can ensure not only survival but also prosperity in today's competitive environment. (Aral et al, 2019).

Research Methodology. Theoretically, the degree of creativity in research is influenced by various factors, including research design, development conditions, population and sample characteristics, data collection methodologies, and control for covariance.

Based on research hypotheses, to determine the extent of CRM technology implementation, Paşcalău et al, conducted a study for various organizations. (Paşcalău, 2024).

In this study, a review of the marketing literature allowed the development of research hypotheses that were designed to identify connections and causal relationships between the antecedents and constructs included in the conceptual model of customer relationship orientation and

CRM technology use. These theories were developed to investigate how CRM technology use and customer relationship orientation affect business performance. To assess the relationship between customer satisfaction, efficiency, and profitability variables and customer relationship-oriented variables and the use of CRM technologies as a facilitator, several hypotheses were developed based on the models developed and refined by Jayachandran et al. (Jayachandran et al, 2015) and Voorhees and Morgan (Vorhies & Morgan, 2015), as follows:

1. Customer relationship orientation positively impacts customer and market satisfaction.

2. Using CRM technologies to support analytics positively impacts market efficiency.

3. Using CRM technologies to support data integration and access positively impacts customer satisfaction.

4. Using CRM technologies to support data integration and access positively impacts market profitability and efficiency.

In order to clarify and define the concepts and research methodology used in the study, theoretical and empirical studies of the reviewed literature were used. Data were collected from a sample of various organizations, such as: origin of the company's capital, the number of employees, the company's turnover, the company's length of experience, and the economic sector in which it operates.

In the next stage of the data analysis process, the validity of the constructs included in the proposed conceptual model was tested using Pearson's linear correlation coefficient, and in the final stage of the statistical data analysis process, the hypotheses of the proposed conceptual model were tested using structural equation modeling (SEM) using the AMOS 20 program.

Main Results.

Results of the descriptive analysis

According to the study, in terms of the number of employees, it can be noted that 25% of firms are micro-enterprises (with less than 10 employees), followed by medium-sized firms with 50 to 250 employees (70.5%), while small firms with 10 to 49 employees make up 4.5% of the sample firms.

These data suggest that most of the firms in the sample are medium-sized enterprises, which indicates a trend toward medium-sized firms in the industries studied.

Also, within the sample, it is observed that 73.33% of the firms have a majority private ownership structure and 26.67% have a majority public ownership structure. The prevalence of privately owned firms may

indicate a trend toward privatization and a dynamic business environment.

Within the sample, it can be observed that, in terms of the nature of the organization, 57.50% are traditional firms with new operations in the digital environment, followed by those who initially had a start-up in the digital environment and are now developing operations in the offline environment

Table 1. Fit assessment

(df)	$0 \leq \chi^2 (df) < 2 \times df$	0.368((2)
q	$0.05 < p \leq 1$	0.821
/df	$0 < \chi^2/df < 2$	0.145
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.5$	0.008
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	0.969
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	0.999
PNFI	$0 < PNFI \leq 1$	0.200
AIC	AIC value less than the AIC value for the comparison model	36.251
ECVI	ECVI value lower than the ECVI value for the comparison model	0.441

Source: (Schermelleh-Engel et al., 2023)

(24.33%), and firms with operations only in the digital environment (18.17%). These data show a significant trend toward digitization, either by integrating digital technologies into traditional firms or by starting and operating exclusively in the digital environment.

Results of testing

The assessment was made based on descriptive indicators of the level of fit and inferential statistical analysis based on the χ^2 statistical test to determine how well the conceptual model of the current study fit the data produced by the sample.

Therefore, in the inferential statistical assessment, we considered two indicators - the statistical value and the corresponding q-value (significance level).

Descriptive indicators were used to decide whether to accept or reject the model (Hair, 2017) for the relatively small sample size obtained in the current study.

Thus, RMSEA (root mean square error of approximation), NFI (normed fit index), CFI (comparative fit index), PNFI (normed parsimony fit index), AIC (Akaike information criterion) and ECVI (expected cross-validation index) are descriptive indicators of the level of fit that were analyzed.

The results of the fit assessment with the data generated from the sample presented

Table 2. Synthesis presentation of the results of the research hypothesis testing.

The Research Hypotheses	The Results
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between customer relationship orientation and customer satisfaction.	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between customer relationship orientation and market effectiveness.	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between customer relationship orientation and market profitability.	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between the use of CRM technologies as a support for analysis and customer satisfaction.	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between the use of CRM technologies as a support for analysis and market effectiveness.	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between the use of CRM technologies as a support for analysis and market profitability.	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between the use of CRM technologies for data integration and as a support for access and customer satisfaction	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between the use of CRM technologies for data integration and as a support for access and market effectiveness.	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.
There is a direct, positive, and statistically significant relationship between the use of CRM technologies for data integration and as a support for access and market profitability.	Confirmed: a statistically significant effect was identified ($q = 0.000$) between the two analyzed variables.

in Table 1 of the model indicated that the research model was appropriate. Thus, the x^2 value was 0.368 (for two degrees of freedom), which falls within the recommended range [0, 4], and the associated significance level was 0.821, which exceeds the minimum acceptable limit.

Using the indicators mentioned above and based on the results of the assessment of the adequacy of the research model, it was found that the research model was adequate for the data generated by the sample, and the results are summarized in Table 1.

The research hypothesis guides the analysis of the direct effect of using CRM technologies for data integration and access support on market profitability. The results of the testing of all research hypotheses are integrated in Table 2.

The constructs included in the proposed conceptual model were operationalized using measurement scales established in the marketing literature. In this study, we have shown that the measurement scales used to operationalize the constructs of customer relationship orientation, use of CRM technologies to support analytics, use of CRM technologies for data integration and as a support for access, customer satisfaction,

market effectiveness, and market profitability are valid in the context of an emerging economy (Ali, 2024).

Based on these results, we can consider that all hypotheses are confirmed, the relationships among all variables proposed and analyzed (customer relationship orientation, use of CRM technologies to support analytics, use of CRM technologies for data integration and to support access, customer satisfaction, market effectiveness, and market profitability) are positive and statistically significant ($q = 0.000$) for this sample.

Discussion

The research problem focused on investigating the consequences of digital marketing on business performance, with a particular focus on customer relationship orientation and the use of CRM technologies for analysis, data integration, and support on business performance. This is a contemporary and relevant issue with significant impact both nationally and internationally (Ritz et al, 2016).

The purpose of the research was to synthesize the main conclusions resulting from the analysis of the consequences of digital marketing on business performance. The research seeks to highlight how customer

relationship orientation and the use of CRM technologies contribute to business performance by facilitating data analysis and integration.

The research objectives addressed the effects of CRM technology use and customer relationship orientation on business performance through the current study. The study shows that various emerging and existing sectors are integrating CRM procedures and technologies faster than the traditional marketing methodology of previous organizations.

Following the comparative analysis, acceptable levels of internal consistency, reliability, and discriminant validity were established for the construct of customer relationship orientation.

The research's overall conclusions are thought to support the hypothesis that the industry requires these kinds of systems, that they can strengthen bonds between businesses and their clients, and that these businesses risk falling behind other emerging sectors in adopting CRM procedures and technologies if they do not make use of digital marketing or new technologies.

The three performance dimensions (customer satisfaction, market effectiveness, and market profitability) all benefit from customer relationship orientation, according to our findings. Thus, in order to have happy customers, to be effective, and to record profits, managers should concentrate on customer relationships and client retention through personalizing offers.

Recommendations

The present study contributes to the literature and practice, highlighting the importance of CRM systems in improving organizational performance. By analyzing the relationships between customer orientation, the use of CRM technologies to support analytics, the use of CRM technologies to support data integration and access, customer satisfaction, market efficiency and market profitability, the study shows the positive impact of these factors on business performance.

Regarding the theoretical and practical relevance of the study, based on the results obtained, a series of recommendations and managerial implications are proposed.

The first recommendation would be to improve customer orientation by organizations adopting a customer-centric approach, investing in employee training and education to better understand and respond to customer needs. It is also recommended

to invest in advanced CRM analytics to gain valuable insights into customer behavior and preferences, which can lead to improved customer satisfaction and loyalty. Last but not least, companies should ensure that all relevant data is effectively integrated and accessible, allowing for a holistic view of customers.

In terms of theoretical implications, the study extends existing knowledge on the impact of CRM technology use on business performance by providing empirical evidence of positive and significant relationships between customer orientation and CRM technology use, both as a support for analytics and the use of CRM technology for data integration and as a support for accessing organizational results. This study contributes to the understanding of how different components of CRM can impact customer satisfaction, market performance, and market profitability.

Conclusion. In conclusion, this study explains the significant impact of digital marketing orientation and entrepreneurial orientation on marketing performance, which is driven by the ability to resonate with the brand. The findings highlight that businesses that integrate digital marketing strategies and adopt an entrepreneurial mindset are better positioned to improve their marketing outcomes through stronger customer-brand connections.

This study shows that the range of communication tools and access platforms that comprise internet channels is reflected in digital marketing resources (Wymbs, 2011). These online platforms are a helpful resource for marketers looking to build relationships with their clients. Any business looking to boost productivity must embrace and make use of the marketing tools and resources offered by different digital platforms. CRM is one of the most widely used technologies and managerial strategies of the past 20 years.

The results of this study highlight the importance of effective implementation and use of CRM systems in organizations. CRM orientation and the use of CRM technologies for analysis and data integration are critical factors that significantly contribute to customer satisfaction, market efficiency, and market profitability. These results indicate that investments in CRM technologies and practices not only improve customer relationships, but also have a positive impact on the operational and financial performance of organizations.

The findings show that digital marketing and the use of CRM technologies have a

significant impact on business performance. Most of the firms in the sample were open to digital technologies and integrated with modern technologies to improve customer relationships. This indicates a strong trend towards using data and technology to support business decisions and optimize performance.

Thus, the effective use of digital marketing increases the competitiveness of a business, it can be considered a key stimulating factor. Digital marketing allows

us to accurately determine the audience of interest to the business and their behavior. In addition, it will be possible to study the main market trends that are important for the successful functioning of the business. Openness and acceptance on the part of entrepreneurs, promotion of marketing activities will not only develop small businesses, but also lay the foundation for the rapid economic development of the country.

Список використаної літератури

1. Ali, N., & Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11, 2361321. doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321
2. Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2019). Introduction to the special issue—Social media and business transformation: A framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3–13. doi.org/10.1287/isre.1120.0470
3. Aswani, R., Kar, A. K., Ilavarasan, P. V., & Dwivedi, Y. K. (2020). Search engine marketing is not all gold: Insights from Twitter and SEOClerks. *International Journal of Information Management*, 38(1), 107–116. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.005
4. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson. Retrieved from <https://www.pearson.com/uk>
5. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2017). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414–433. doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6
6. Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2015). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192. doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177
7. Kopalle, P. K., Kumar, V., & Subramaniam, M. (2020). How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 114–131. doi.org/10.1007/s11747-019-00694-2
8. Kalaiyarasan, B., & Kamalakanna, A. (2023). AI-driven customer relationship management (CRM): A review of implementation strategies. In *Proceedings of the International Conference on Computing Paradigms (ICCP2023)*. Don Bosco College. Retrieved from <https://www.wisdomindiapublications.com>
9. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). University of Minnesota Libraries Publishing. Retrieved from <https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/>
10. Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. doi.org/10.1509/jm.15.0415

References

1. Ali, N., & Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11, 2361321. doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321
2. Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2019). Introduction to the special issue—Social media and business transformation: A framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3–13. doi.org/10.1287/isre.1120.0470
3. Aswani, R., Kar, A. K., Ilavarasan, P. V., & Dwivedi, Y. K. (2020). Search engine marketing is not all gold: Insights from Twitter and SEOClerks. *International Journal of Information Management*, 38(1), 107–116. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.005
4. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson. Retrieved from <https://www.pearson.com/uk>
5. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2017). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414–433. doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6
6. Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2015). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192. doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177
7. Kopalle, P. K., Kumar, V., & Subramaniam, M. (2020). How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 114–131. doi.org/10.1007/s11747-019-00694-2
8. Kalaiyarasan, B., & Kamalakanna, A. (2023). AI-driven customer relationship management (CRM): A review of implementation strategies. In *Proceedings of the International Conference on Computing Paradigms (ICCP2023)*. Don Bosco College. Retrieved from <https://www.wisdomindiapublications.com>
9. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). University of Minnesota Libraries Publishing. Retrieved from <https://open.lib.umn.edu/principlesmarketing/>
10. Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. doi.org/10.1509/jm.15.0415

11. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi.org/10.2307/1252308
12. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. doi.org/10.2307/1251757
13. Pașcalău, V. S., & Urziceanu, R. M. (2020). Traditional marketing versus digital marketing. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 14. doi.org/10.15837/aijes.v14i0.4202
14. Pașcalău, S., Bîrlădeanu, G., Bîrlădeanu, G., & Gigauri, I. (2024). The effects of a digital marketing orientation on business performance. *Sustainability*, 16(15), 6685. doi.org/10.3390/su16156685
15. Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2014). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305. doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991
16. Ritz, W., Wolf, M., & McQuitty, S. (2016). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(2), 179–203. doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062
17. Stephen, A. T., & Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215–228. doi.org/10.1509/jmkr.47.2.215
18. Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). HRM practices and the multifaceted nature of organization performance: The mediation effect of organizational citizenship behavior. *EuroMed Journal of Business*, 13(3), 315–334. doi.org/10.1108/EMJB-02-2018-0010
19. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2015). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505
20. Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new "academic major" has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93–106. doi.org/10.1177/0273475310392544
21. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489. doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006
11. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi.org/10.2307/1252308
12. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. doi.org/10.2307/1251757
13. Pașcalău, V. S., & Urziceanu, R. M. (2020). Traditional marketing versus digital marketing. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 14. doi.org/10.15837/aijes.v14i0.4202
14. Pașcalău, S., Bîrlădeanu, G., Bîrlădeanu, G., & Gigauri, I. (2024). The effects of a digital marketing orientation on business performance. *Sustainability*, 16(15), 6685. doi.org/10.3390/su16156685
15. Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2014). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305. doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991
16. Ritz, W., Wolf, M., & McQuitty, S. (2016). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(2), 179–203. doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062
17. Stephen, A. T., & Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215–228. doi.org/10.1509/jmkr.47.2.215
18. Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). HRM practices and the multifaceted nature of organization performance: The mediation effect of organizational citizenship behavior. *EuroMed Journal of Business*, 13(3), 315–334. doi.org/10.1108/EMJB-02-2018-0010
19. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2015). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505
20. Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new "academic major" has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93–106. doi.org/10.1177/0273475310392544
21. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489. doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006

Тінатін Мшвдбадзе,

кандидат технічних наук, доцент, Горійський державний університет, проспект Чавчавадзе, 53, Гори, 1400, Грузія
 tinikomshvidobadze@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3721-9252>

ЗВ'ЯЗОК МІЖ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ТА ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ДЛЯ УСПІХУ БІЗНЕСУ

Це дослідження присвячене вивченню впливу цифрового маркетингу на результати діяльності бізнесу, зокрема, наслідків орієнтації на відносини з клієнтами та використання технологій CRM як підтримки для аналізу, інтеграції даних та доступу до результатів діяльності бізнесу. Управління відносинами з клієнтами (CRM) стає все більш важливим для організацій як передумова виживання компанії. Згідно з дослідженням, CRM слід розглядати стратегічно для організацій. Тому це дослідження зосереджується на впливі цифрового маркетингу на результати діяльності бізнесу, зокрема на впливі орієнтації на відносини з клієнтами та використанні технологій CRM як засо-

бу підтримки аналізу, інтеграції даних та доступу до результатів діяльності бізнесу. Дослідження базується на кількісних методах перевірки гіпотез. Дані були зібрані з різних організацій. Результати показують взаємозв'язок між CRM та задоволеністю клієнтів, ринковою ефективністю та прибутковістю. Технології CRM значно покращують результати діяльності бізнесу. Це дослідження робить внесок у наявні знання, проливаючи світло на складні взаємозв'язки між CRM, орієнтацією на відносини з клієнтами, ринковою ефективністю, ринковою прибутковістю та задоволеністю клієнтів. На основі результатів дослідження ми пропонуємо практичні рекомендації менеджерам та особам, що приймають рішення. Актуальність теми визначається тим, що цифровий маркетинг є однією з найшвидше зростаючих галузей у світі. Він актуальний у розвинених країнах, як малим, так і великим компаніям дуже зручно використовувати цифровий маркетинг, оскільки він значно знижує витрати та підвищує рівень комунікації зі споживачем. У результаті ми отримуємо нову економічну модель, яка є основою для створення сучасного цифрового світу.

Ключові слова: *цифровий маркетинг, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), орієнтація на взаємовідносини з клієнтами, ефективність бізнесу.*

JEL Classification: O1; R1; D8; A13.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 10.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 04.08.2025.
The article is recommended for printing 10.09.2025.
Published 30.09.2025

МЕНЕДЖМЕНТ ♦ MANAGEMENT

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-09>
UDC 005.334:005.35

Daria Butenko*

PhD (Economics), Associate Professor
butenko.hneu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7027-7767>

Leonid Konstantynovskiy*

leonid.konstantynovskyy@hneu.net
<https://orcid.org/0000-0002-6896-1997>

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
9a, Nauky Ave., Kharkiv, 61165, Ukraine

CONTROLLING AS A MANAGEMENT TOOL FOR ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES ON THE BASIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract. The purpose of the article is to substantiate the role and determine the significance of controlling as an effective tool for managing entrepreneurial activities in the context of implementing the principles of corporate social responsibility. The paper identifies the main tasks, functions, and types of controlling, analyzing its impact on optimizing business processes, improving economic efficiency, and ensuring sustainable enterprise development. The article examines controlling as a key management tool based on the principles of corporate social responsibility. The research highlights the importance of controlling in supporting managerial decision-making through optimized information flows, improved monitoring, planning, and control. An analysis of the genesis of controlling and its implementation specifics in Ukraine is provided. The article systematizes the tasks, functions, and structure of controlling systems, encompassing goal setting, business process planning, management accounting, deviation analysis, and control. The role of controlling in the realization of corporate social responsibility principles is given particular attention. This includes ensuring the positive impact of enterprises on society, the economy, and the environment. It is noted that controlling can be applied not only as a tool for operational decision-making but also as a mechanism for managing the effectiveness of corporate social responsibility. The article explores the primary types of controlling – strategic, tactical, operational, and dispositional – and emphasizes their importance in achieving both short-term and long-term business goals. Strategic controlling focuses on generating information about potential development directions, tactical controlling addresses the tasks of strategic management, while operational and dispositional controlling coordinates daily business processes. The study also emphasizes the importance of controlling as a tool for assessing energy-saving programs, waste management, community impact, and ensuring ethical business standards.

Keywords: *Entrepreneurial Management, Strategic Controlling, Tactical Controlling, Sustainable Development, Business Processes.*

JEL Classification: M10; M14; M19; L25.

In cites: Butenko, D., & Konstantynovskiy, L. (2025). Controlling as a Management Tool for Entrepreneurial Activities on the Basis of Corporate Social Responsibility. *Social Economics*, 71, 92–102. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-09

© Daria Butenko, Leonid Konstantynovskiy, 2025



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

Introduction. In the process of making managerial decisions, an entrepreneur faces the challenge of processing a large volume of information coming from various sources, both external and internal. However, selectivity and prudence in its use are essential conditions. Therefore, the effectiveness of managerial decisions and the soundness of development strategies for entrepreneurial structures depend on the quality of selection, processing, and proper interpretation of the data obtained. In this regard, it is crucial that the information used for managing business processes is rationally limited, clearly structured, and prepared in accordance with the principle of “costs – outcomes – prospects”. To address these tasks, controlling systems, which are widely applied in entrepreneurial practices in developed countries, are actively utilized.

In a rapidly changing external environment, entrepreneurs face an urgent need for timely forecasting of economic activities, evaluating their efficiency, analyzing the reasons for deviation of actual expenses from planned ones, and promptly adjusting such deviations. Furthermore, it is important to optimize the balance between costs, production expenses, and performance outcomes, ensuring the effective functioning of the business entity and its divisions.

Controlling and Corporate Social Responsibility (CSR) are closely interconnected and contribute to enhancing the effectiveness of entrepreneurial activities. In the modern business environment, CSR has become not only an element of ethical norms but also an important tool that ensures the sustainable development of companies, maintaining a balance between economic and social interests. Controlling allows for a systematic evaluation not only of the financial performance of the business but also of the effectiveness of implementing social initiatives and various sustainable development programs, which improves the company's image and its interaction with different stakeholders, including local communities, employees, and other interested parties. The synergy between controlling and CSR lies in using controlling methods to monitor the effectiveness of social and environmental measures, assess their impact on financial indicators, and ensure transparency and accountability in management processes. This enables companies to achieve business goals while maintaining high standards of social responsibility.

The purpose of the article is to substantiate the role and determine the

significance of controlling as an effective tool for managing entrepreneurial activities in the context of implementing the principles of corporate social responsibility. To achieve this aim, the following tasks are set:

- to clarify the theoretical and methodological foundations of controlling in entrepreneurial activity;
- to identify the key advantages of applying controlling tools in the implementation of CSR principles;
- to justify the role of controlling in ensuring sustainable development of business entities.

The object of the study is the system of entrepreneurial activity management. The subject of the study is the use of controlling as a management tool in the implementation of corporate social responsibility principles.

Research Methodology. The study employs a range of scientific methods to analyze the relationship between controlling and corporate social responsibility. One of the methods used is the comparison method. It was applied to compare different approaches to controlling and CSR. Another method used is the synthesis method. In the paper, various theoretical approaches and practical recommendations regarding the integration of controlling and CSR were combined. The deductive method was utilized to formulate general conclusions and principles. Based on the general theoretical foundations of controlling and CSR, the specificities of their application at the level of individual enterprises and organizations were identified. The inductive method was used to analyze specific cases of implementing controlling and CSR in companies across various sectors. Based on the analysis conducted, conclusions were drawn about the effectiveness of these tools in management, particularly regarding the achievement of long-term goals, enhancing competitiveness, and supporting sustainable development.

Literature Review. In the context of globalization and intensifying competition, enterprises face the challenge not only of achieving strong financial and economic performance, but also of developing in ways that account for societal needs, the interests of a wide range of stakeholders, and the minimization of environmental impacts. One of the most effective managerial tools that enables the comprehensive integration of strategic and operational business objectives is controlling. Over time, it has evolved from a system of internal monitoring and cost analysis into a multidimensional management concept capable of integrating

financial and non-financial indicators, thereby ensuring corporate stability and competitiveness. At the same time, the concept of corporate social responsibility (CSR) has been gaining increasing importance in international academic and practical discourse. CSR encompasses a wide range of dimensions, from compliance with ethical business standards to the implementation of sustainable development strategies. What was once a voluntary initiative of individual firms has gradually transformed into a systematic management approach.

The integration of controlling and CSR opens new prospects for corporate development. While controlling provides the methodological foundation for planning, monitoring, and evaluating outcomes, CSR establishes strategic benchmarks and shifts the focus from purely economic goals to a balance between financial, social, and environmental dimensions. The interaction of these two concepts makes it possible to design an integrated management system in which key business decisions are grounded not only in economic calculations but also in social consequences and sustainability requirements. Accordingly, it is important to examine the contributions of both international and Ukrainian scholars on this topic.

Rolyana Ferinia conducted a study aimed at determining how the implementation of green controlling can enhance CSR initiatives among employees. Employing a quantitative methodology, she examined the influence of green controlling variables on CSR implementation. Data was collected through a survey of 164 employees of organizations applying green controlling and CSR practices, selected via non-probability sampling methods. A five-point Likert scale questionnaire was distributed via Google Forms over a two-week period. The results indicated that green controlling exerted a significant and positive influence on CSR implementation. A reliable system of sustainability control can facilitate CSR adoption, while managerial oversight is essential for supporting both green controlling and CSR activities. Sustainable development, through compliance with regulatory requirements, is not merely an obligation but also a potential source of profitability and competitiveness (Ferinia, 2024).

Another research group led by Ľudmila Dobošová investigated the concept of “green controlling”. They define it as forecasting organizational changes, assessing their impact, and proposing adjustments to processes. A key dimension is the growing significance of environmental aspects, which are increasingly

becoming part of every functional area of the enterprise. Green controlling is thus understood as a supporting management function that integrates environmental content into planning, management, and control. Their study focused on how small and medium-sized agricultural enterprises in Slovakia approach environmental issues. Based on questionnaires and interviews, the results revealed that although ecological sustainability is gaining attention, environmental aspects are scarcely integrated into management practices. Many green controlling tools remain unfamiliar, and farmers tend to prioritize economic goals over ecological ones. A limitation of the study is the low level of awareness and the skeptical attitudes of farmers toward environmental issues (Dobošová, Hupková, & Švikruhová, 2021).

Li Zhang and Wunhong Su examined the relationship between CSR, internal control, and financial performance. Using data on publicly listed companies from 2012–2019, they conducted an empirical regression analysis to assess the impact of CSR implementation on internal control and financial outcomes. Their findings demonstrate a positive correlation between CSR and financial performance, showing that CSR initiatives effectively improve corporate financial indicators. Furthermore, the study identifies a partial mediating effect of internal control between CSR implementation and financial results, suggesting that robust internal control promotes CSR adoption, strengthens governance, and enhances financial outcomes (Zhang & Su, 2023).

A research team led by Peter Beusch demonstrated that combining management control systems with sustainable practices is achievable through the alignment of strategic and operational objectives. They emphasize that intensive communication across managerial levels, leadership orientation toward external sustainability drivers, and the active role of executives in shaping organizational values are critical success factors (Beusch, Frisk, Rosén, & Dilla, 2022). Similarly, another team led by Mohamed Adib developed a Sustainable Management Control System (SMCS) model grounded in stakeholder theory. This model enables companies to link material aspects of business activities to strategically significant stakeholder groups, thereby strengthening CSR initiatives and providing a foundation for more equitable and inclusive societal development (Adib, Zhang, Zaid, & Sahyouni, 2020).

Empirical studies confirm that integrating CSR into business strategies has a direct positive impact on organizational

performance. For instance, Rinawiyanti, Huang, and As-Saber, analyzing data from Indonesian manufacturing enterprises, found that the strategic integration of CSR through management control systems enhances social, operational, and financial performance (Rinawiyanti, Huang, & As-Saber, 2020). Similar findings were reported by Guan, Yao, and Zhang, who, studying Chinese firms, confirmed the mutually reinforcing effects of internal control, financial performance, and CSR. Importantly, they discovered that this effect is more pronounced in non-state-owned enterprises, highlighting the role of contextual factors (Guan, Yao, & Zhang, 2023).

Another strand of literature explores the interplay between entrepreneurship and CSR. In a conceptual paper, Chenavaz, Couston, Heichelbech, Pignatel, and Dimitrov argue that CSR and entrepreneurship are interconnected phenomena, with the integration of social responsibility into entrepreneurial processes opening new opportunities for social entrepreneurship and innovative business models (Chenavaz et al., 2023). In this regard, the concept of Sustainable Corporate Entrepreneurship (SCE), elaborated by Gerlich, Kanbach, and Kraus, deserves particular attention. Based on a systematic literature review, they proposed a framework for SCE that integrates innovation, sustainability, and value creation. They conceptualize SCE as a dynamic organizational capability that transforms sustainability challenges into sources of competitive advantage (Gerlich, Kanbach, & Kraus, 2025).

Given the relevance of the subject, there exists a substantial body of research on both the theoretical foundations of controlling and the practical aspects of CSR implementation. However, most studies treat these phenomena separately, leaving their integration underexplored. This situation underscores the need for critical analysis of existing approaches, identification of common intersections, and the development of new scientific models capable of providing a comprehensive understanding of controlling's role in socially responsible business strategies.

Furthermore, it is worth noting that domestic and international scholars exhibit different levels of maturity in addressing the interconnection between controlling and CSR. While countries with developed market economies have accumulated significant practical experience in sustainability controlling and non-financial reporting, this area is still in its formative stage in Ukraine.

In this context, the literature review not only traces the historical evolution of ideas but also outlines current trends and prospects for their adaptation to national conditions.

Main results. Controlling is a key business management tool that enables entrepreneurs to effectively perform monitoring, planning, and control functions within their operations. Additionally, controlling serves as a distinct functional area of entrepreneurial activity, aimed at supporting executives, managers, and entrepreneurs in the process of making managerial decisions. It should be noted that when clarifying the essence of the concept of “controlling in entrepreneurial activity,” it is important to consider the remarks of scholars (Prokopets, 2019), who point out that, in addition to obvious properties and characteristics, there are additional aspects, such as the coordination of activities of business units and managerial accounting. To understand the essence of the concept of “controlling,” it is also advisable to consider approaches regarding its origin. Currently, two main semantic approaches to the term exist. The first approach views the origin of “controlling” as derived from the English word “to control” – meaning to manage or control – which, in turn, stems from a French word referring to a “register or checklist.” The second approach links the semantics of the term to the French word “contrôler,” meaning to control or verify, often associated with the concept of “control.” (Kaplina, 2021). Unlike developed countries such as Germany, the United Kingdom, and the United States, interest in controlling in Ukraine began to form only in the late 1990s, when market-based economic principles became firmly established. For instance, during this period, particular attention to controlling was observed in theoretical and practical aspects by banks, which were among the most dynamically growing sectors of the market economy (Butenko, 2018)

Today, scholars identify several reasons that justify the relevance of using controlling in Ukrainian business (Mishchenko & Drugova, 2021): lack of alignment among enterprise managers responsible for economic results (production, financial, marketing departments); inability to obtain accurate data for business decision-making within traditional accounting systems; investor interest in long-term and optimal returns on investments, with a continuous increase in the company's value. The importance of controlling as a tool for managing entrepreneurial activities is revealed through its goals, tasks, and functions, summarized

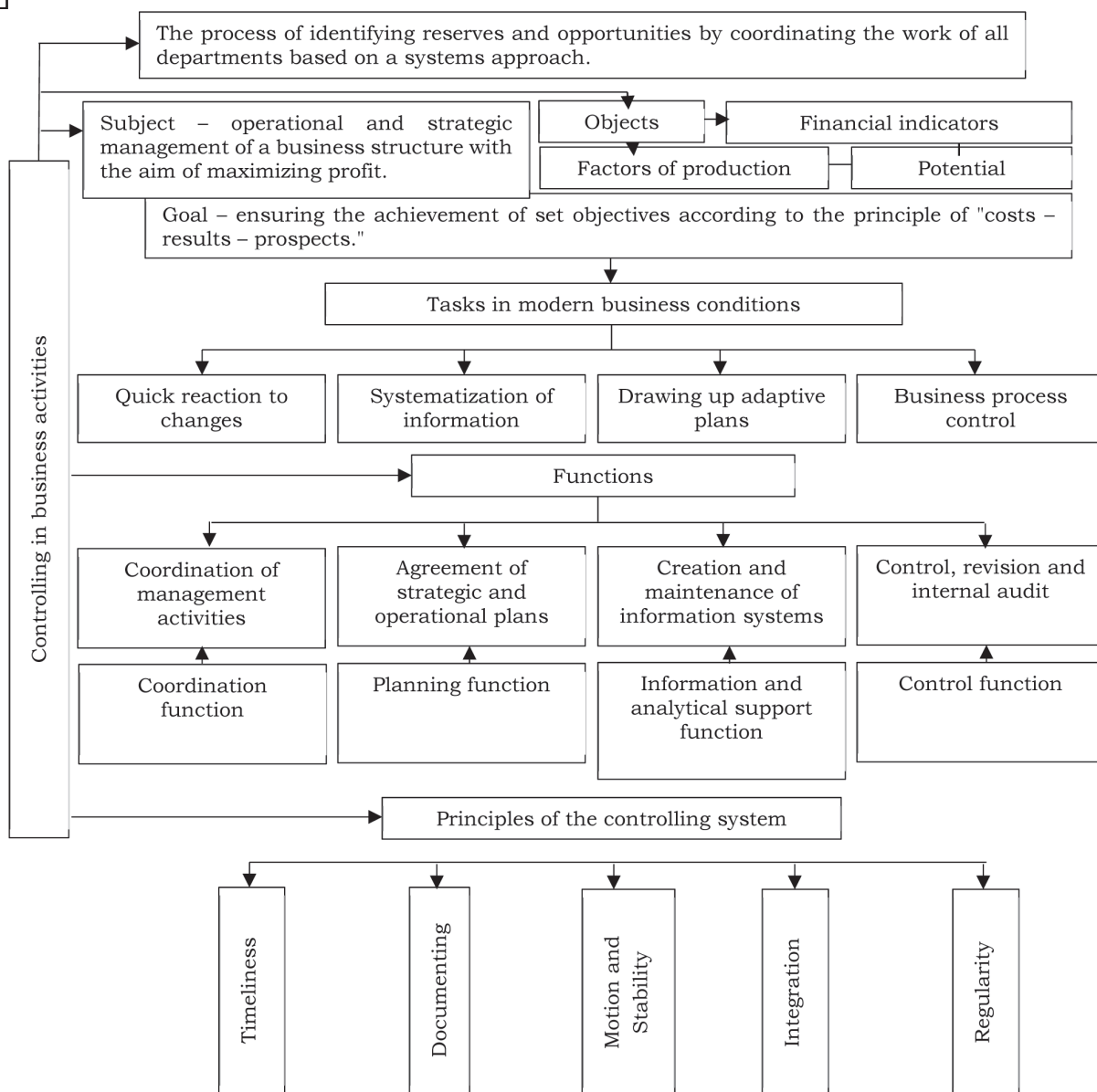


Figure 1. Scientific and methodological aspects of the essence of controlling in entrepreneurial activity

Source: systematized, generalized and grouped by data (Butenko, 2024; Bortnik & Ostapchuk, 2024)

in Figure 1. The implementation of the functions and tasks of the controlling system, as presented in Figure 1, lies in creating the foundation for the future prosperity of the business structure. This includes organization and control in the management of human, material, and financial resources. Additionally, in the scientific literature, structural components of controlling are identified, which include: goal setting; business process planning; management accounting; information flow systems; control and analysis of plans, results, and deviations (Prokopets, 2019).

Thus, controlling in entrepreneurial activity represents an integrated system of cost and income accounting, standardization,

planning, control, and analysis, which allows for the systematization of information for operational management decisions and the coordination of future development issues of business structures.

Of particular importance for business development are the issues related to goal setting within the controlling system, which involve defining qualitative and quantitative goals for entrepreneurial entities and selecting the criteria by which the degree of their achievement can be assessed (Prokopets, 2019). Figure 2 presents the goals of entrepreneurial entities that are formed under the influence of the controlling system.

Depending on the duration of goal achievement, four types of controlling are

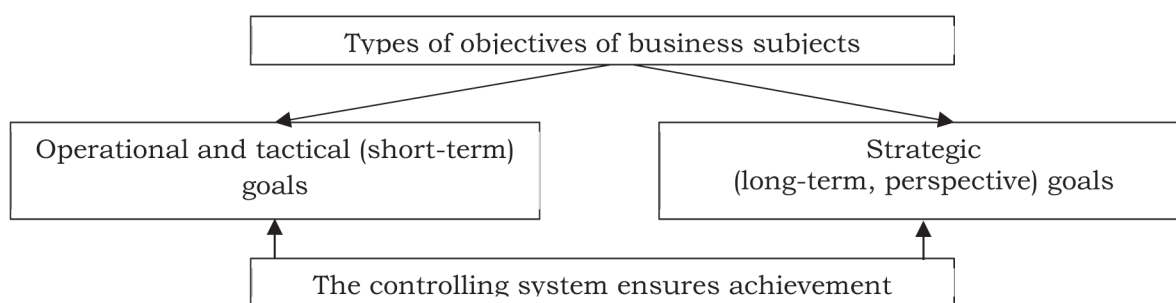


Fig. 2. Setting goals in the controlling system

Source: systematized, summarized and grouped according to data (Prokopets, 2019)

distinguished, namely: strategic, tactical, operational, and dispositive controlling.

Strategic controlling represents a set of functional tasks, tools, and methods for long-term management of costs, value, and risks. It is closely related to the formation of the mission and the establishment of the primary goals of the business structure, as it is oriented toward long-term perspectives—no less than three years. There is also an opinion that the time horizon of strategic controlling is virtually unlimited (Ptashchenko & Serzhanov, 2016). The main goal of strategic controlling can be considered the process of ensuring the formation of information about potential priority directions for the development of the business entity, achieved through the identification of cause-and-effect relationships based on the collection and analysis of data regarding costs, prices, demand, financial status, and other key aspects of activity.

The main directions characterizing the system of strategic controlling are: the search and analysis of external information about competitors; establishing the relationship between the strategic position of the business entity and the use of internal reporting for strategic positioning and ensuring competitive advantages through the analysis of cost reduction methods. It is also worth noting that strategic controlling is closely related to the financial analysis of existing “bottlenecks” in the development process of the business entity, aimed at evaluating existing obligations, controlling cash flows (expenses), and realizing financial potential.

An important aspect that should be the focus of strategic controlling is corporate social responsibility, which is reflected in the interest of modern scientific literature. For example, scientists A.A. Pylypenko and M.V. Tyrinova in their work note that ensuring the positive impact of social improvements on the economic performance of the company is

only possible if the former are considered as elements of the strategic controlling system [8]. To understand the role and importance of controlling in the context of CSR, it is necessary to first clarify the meaning of this term. Based on the research of existing approaches, we have proposed our own interpretation of the term “corporate social responsibility” (Salun & Konstantynovskiy, 2021). CSR is a voluntary activity of an organization, which takes place in accordance with the organization’s compliance with all regulatory legal acts governing its activities. It involves the organization’s responsibility for decisions and activities that have an impact on the environment, economic development, stakeholders, local communities, and/or society as a whole. This activity is based on the organization’s economic welfare and is integrated throughout the organization. CSR adapts to changes in the internal and external environment of the organization and can have both long-term and short-term consequences for both the organization and society.

Nowadays, the development of companies in accordance with sustainable development standards is no longer something new. Rather, it is now a necessity that, on one hand, ensures the competitiveness of the enterprise, and on the other hand, provides advantages to the company’s stakeholders: employees, contractors, local communities, and society in general. With the increasing importance of the concept of CSR, its institutionalization by companies is also taking place. Enterprises are implementing strategies and policies for sustainable development and corporate social responsibility. As a result, an important aspect is understanding the effectiveness of various company activities in the direction of CSR. One of the key tools that contributes to achieving this goal is controlling. Controlling allows not only analyzing key performance indicators (KPIs) of companies, such as profitability, productivity, and the level of

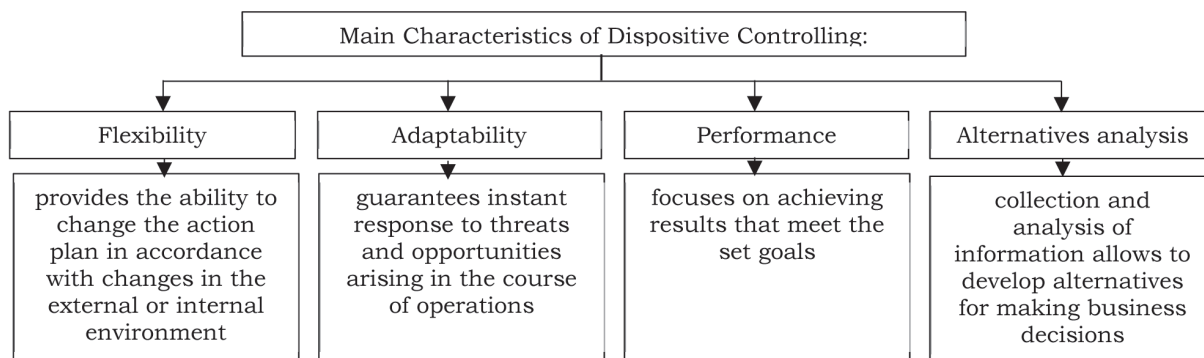


Fig. 3. Key Characteristics of Dispositive Controlling

customer and employee satisfaction, but also analyzing the effectiveness of company activities in the direction of CSR. The combination of controlling and CSR involves implementing mechanisms that promote the simultaneous achievement of economic and social goals. One manifestation of such synergy is the positive impact of CSR on the company's economic KPIs (J. Zhang & Liu, 2023). Furthermore, controlling allows evaluating the effectiveness of the company's resource use, the level of implementation of energy-saving programs, and waste management. With a sufficiently developed organizational structure, the company, with the help of the controlling system, can assess the impact of its operational activities on the local community and employees, as well as identify opportunities to improve working conditions. Moreover, effective corporate controlling ensures compliance with ethical standards, anti-corruption standards, and principles of transparency in business processes.

Tactical controlling is aimed at the step-by-step resolution of strategic management tasks at the intra-industry level, based on the use of tools such as diagnostics, monitoring, and budgeting, with the assessment of the state of intra-industry processes and summary indicators. The main goal of tactical controlling is to ensure the current (projected) profitability and liquidity of the enterprise (Shvydka, 2013). The tasks of tactical controlling include controlling all tactical indicators in accordance with established objectives. This process encompasses the control of the development and implementation of tactical plans, as well as the comparison of planned and actual indicators. Particular attention is paid to analyzing the execution of tactical plans, taking deviations into account, identifying bottlenecks in the tactical management system, and creating and developing informational support for

optimizing tactical management. The main components of tactical controlling include planning, budgeting, internal auditing, analysis, and consulting.

Operational controlling is aimed at achieving short-term results, which makes its tools different from those of strategic controlling. The main goal of operational controlling is to organize an effective management system aimed at achieving the short-term goals of the enterprise (Shvydka, 2013). These goals may be reflected in indicators such as revenue from sales, profit, fixed and variable costs, as well as capital profitability. The target indicators of operational controlling should align with the monetary and non-monetary objectives defined within the framework of strategic controlling.

Monetary goals are those that can be measured in monetary terms, such as marketing aspects (e.g., increasing sales volumes, revenue, and reducing costs), as well as profitability indicators (e.g., increasing profit, overall profitability, return on equity or borrowed capital).

Non-monetary goals are more challenging to quantify but are equally important. For their evaluation and quantitative analysis, expert assessments of relevant data gathered by the controlling service should be used. Non-monetary goals include economic objectives, such as improving product quality, environmental preservation, innovation development, and enhancing customer service. Social goals include improving employee qualifications, ensuring social protection, job satisfaction, social integration, and staff development. Prestigious goals are focused on achieving independence, forming a positive image, strengthening prestige, and ensuring political or societal influence. Thus, monetary and non-monetary goals are closely interconnected and form the comprehensive basis for implementing operational controlling.

According to scholars, the formation of goals should be based on the dominant ideology (beliefs, views, etc.) of the entrepreneur and top management, as this enhances the likelihood of achieving these goals. The culture of the enterprise should also be considered when forming goals (V. Mishchenko et al., 2022). Thus, the key task is to provide practical assistance to the entrepreneur and managers in achieving the planned goals, which are typically expressed in quantitative indicators such as profitability, liquidity, or profit levels. At the same time, the business management system should focus on the “costs – volume – profit” relationship.

A special area deserving attention is dispositive (situational) controlling, which, unlike other types, is implemented throughout the entire functioning period of the controlling system. The main goal of dispositive controlling is to find the best solutions that allow the enterprise to achieve its objectives in a changing external environment (Shvydka, 2013). Its key characteristics are illustrated in Figure 3.

Dispositive Controlling is a business control concept focused on flexibility and adaptability in the decision-making process, based on a systematic approach. It allows an entrepreneur to make decisions and take actions depending on the specific situation, rather than adhering to an existing plan or standard behavior.

In her work, T. M. Ostapenko (Ostapenko, 2013) emphasizes that the effectiveness of business structures depends on the proper selection of methods and tools for controlling. A summarized comparative description of the methods and tools for different types of controlling is presented in Table 1.

Thus, it can be concluded that the presented set of controlling tools and methods will contribute to enhancing the efficiency

of business management. The choice of a specific method and tool should be based on a systematic approach (taking into account the specifics, scale, and industry of the business) and directly influences the implementation of controlling tasks, as a personal aspect of the entrepreneurial structure's activities. This conclusion highlights the importance of selecting the appropriate controlling methods and tools to improve overall management and decision-making processes.

Conclusions. Based on the conducted research, it can be stated that controlling is an essential tool in modern enterprise management. The analysis confirmed that the implementation of controlling allows for improved management efficiency, optimization of business processes, and more balanced decision-making at all levels of entrepreneurial activity. Controlling plays a key role in ensuring the sustainable development of enterprises, particularly through the integration of corporate social responsibility (CSR) principles. Thanks to controlling, it is possible to conduct systematic monitoring of financial and non-financial indicators, evaluate risks, and identify directions for improving operational and strategic activities.

The study also emphasizes that the effective application of controlling requires a clear organizational structure, qualified personnel, and the use of modern digital technologies. Special attention should be paid to adapting controlling to the specific nature of the enterprise and its strategic goals. Thus, controlling is a versatile tool that contributes to increasing the competitiveness of enterprises, improving their economic resilience, and achieving long-term objectives in the dynamic conditions of the modern market.

Table 1. Comparative Characteristics of Methods and Tools for Different Types of Controlling

Type of Controlling	Methods	Tools
Strategic Controlling	SWOT analysis; GAP analysis; PEST analysis; Scenario analysis; Competitor analysis; Goal Balance (BSC)	Strategic maps; Portfolio analysis models (e.g., BCG matrix); Forecast models
Tactical Controlling	Plan-fact analysis; Ratio analysis; Deviation analysis; Benchmarking	Operational budget; KPI system; Balance indicators
Operational Controlling	Operational cost analysis; Regression analysis; Break-even analysis	ABC analysis, XYZ analysis, order volume optimization, CVP analysis, budgeting, financial performance indicators
Dispositive Controlling	Decision alternatives determination; Risk assessment; Optimal management decision making	Decision-making models; Simulation models; Process automation tools (ERP systems)

Source: systematized, summarized, and grouped based on data from sources (Prokopets, 2019; Ostapenko, 2013)

Further research directions include determining the specifics of controlling in Ukraine in the context of the full-scale Russian invasion, as such operating conditions present new challenges and peculiarities that are not typical

for other countries. Additionally, studying the potential use of artificial intelligence, big data, blockchain, and other innovative technologies for automating controlling processes is an important stage for future research.

Список використаної літератури

1. Adib M., Zhang X., A.A.Zaid M., Sahyouni A. Management control system for corporate social responsibility implementation – a stakeholder perspective. *Corporate governance: the international journal of business in society*. 2020. Ahead-of-print, ahead-of-print. doi.org/10.1108/cg-06-2020-0247
2. Beusch P., Frisk J. E., Rosén M., Dilla W. Management control for sustainability: towards integrated systems. *Management accounting research*. 2022. T. 54. C. 100777. doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777
3. Бортник С., Остапчук М. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119
4. Бутенко Д. Впровадження контролінгу на підприємстві в умовах нової парадигми менеджменту. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. № 3. С. 60–64.
5. Бутенко Д. С. Контролінг в інноваційному підприємстві. Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку : матеріали IV міжнар. науково-практ. конф. м. Харків, 13 листоп. 2024 р. С. 104–106. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789>.
6. Chenavaz R. Y., Couston A., Heichelbech S., Pignatelli I., & Dimitrov S. Corporate social responsibility and entrepreneurial ventures: a conceptual framework and research agenda. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 11. Pp. 8849. doi.org/10.3390/su15118849
7. Dobošová L., Hupková D., Švikruková P. Green controlling in small and medium-sized agricultural enterprises. 10th international conference on management, m. Mendel University in Brno, Czech Republic. 2021. doi.org/10.11118/978-80-7509-820-7-0245
8. Ferinia R. Assessing how green controlling implementation drives corporate social responsibility implementation results: a quantitative approach. *Jurnal terapan ilmu manajemen dan bisnis*. 2024. Vol. 7, No 2. URL: <https://jurnal.unai.edu/index.php/jtimb/article/view/3762> (дата звернення: 27.06.2025).
9. Gerlich C., Kanbach D. K., Kraus S. Sustainable corporate entrepreneurship as a catalyst for sustainability – a systematic literature review. *The international journal of entrepreneurship and innovation*. 2025. doi.org/10.1177/14657503241307138
10. Guan X., Yao C., Zhang W. Sustainability of entrepreneurship: an empirical study on the impact path of corporate social responsibility based on internal control. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 16. Pp. 12180. doi.org/10.3390/su151612180
11. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16 (дата звернення: 27.06.2025).
12. Міщенко В., Другова О. Нова сучасна концепція контролінгу. Реалії та перспективи інноваційного розвитку економіки: зб. матеріалів всеукр. науково-практ. конф. Київ, 2021. С. 27–31. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/45166/1/КЕИЦ%20_листопад_2021.pdf#page=27.

References

1. Adib, M., Zhang, X., A.A.Zaid, M., & Sahyouni, A. (2020). Management control system for corporate social responsibility implementation – a stakeholder perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, ahead-of-print (ahead-of-print). doi.org/10.1108/cg-06-2020-0247
2. Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777. doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777
3. Bortnik, S., & Ostapchuk, M. (2024). Changing the functions of controlling in the management of entrepreneurial activity in modern conditions. *Economy and Society*, 66. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119
4. Butenko, D. (2018). Implementation of controlling at the enterprise in the conditions of a new management paradigm. *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 3, 60–64.
5. Butenko, D. (2024). Controlling in innovative entrepreneurship. In *Modern management of organizations: Concepts, digital transformations, models of innovative development: Materials of the IV international scientific and practical conference* (pp. 104–106). Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/3452>
6. Chenavaz, R. Y., Couston, A., Heichelbech, S., Pignatelli, I., & Dimitrov, S. (2023). Corporate social responsibility and entrepreneurial ventures: A conceptual framework and research agenda. *Sustainability*, 15(11), 8849. doi.org/10.3390/su15118849
7. Dobošová, L., Hupková, D., & Švikruková, P. (2021). Green controlling in small and medium-sized agricultural enterprises. In *10th international conference on management*. Mendelova univerzita v Brně. doi.org/10.11118/978-80-7509-820-7-0245
8. Ferinia, R. (2024). Assessing how green controlling implementation drives corporate social responsibility implementation results: A quantitative approach. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 7(2). Retrieved from <https://jurnal.unai.edu/index.php/jtimb/article/view/3762>
9. Gerlich, C., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Sustainable corporate entrepreneurship as a catalyst for sustainability – a systematic literature review. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. doi.org/10.1177/14657503241307138
10. Guan, X., Yao, C., & Zhang, W. (2023). Sustainability of entrepreneurship: An empirical study on the impact path of corporate social responsibility based on internal control. *Sustainability*, 15(16), 12180. doi.org/10.3390/su151612180
11. Kaplina, A. (2021). Controlling as a tool for enterprise management. *Economy and society*, (23). doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16
12. Mishchenko, V. & Drugova, O. (2021). New modern concept of controlling. In *Realities and prospects of innovative development of the economy*: Collection of materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference, (pp. 27–31). Retrieved from https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/45166/1/КЕИЦ%20_листопад_2021.pdf#page=27.

13. Mishchenko V., Shapran E., Drugova O., Korzun V., Jabbarowa G. Philosophical triangle of context of controlling in the management of the enterprise. *Energy saving. power engineering. energy audit*. 2022. No. 1-2(167-168). Pp. 11–19. doi.org/10.20998/2313-8890.2022.01.02
14. Остапенко Т. М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу*. 2013. Т. 5, № 10. С. 125–130. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No5/125-130.pdf> (дата звернення: 27.06.2025).
15. Прокопеч Л. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Т. 2, № 39. С. 17–20. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/5.pdf (дата звернення: 27.06.2025).
16. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. *Фінансовий контролінг*. К.: Центр учб. літ., 2016. 344 с.
17. Pylypenko A., Tyrinova M. Information consolidation within the business's corporate social responsibility strategic controlling system. *Actual problems of economics*. 2022. Vol. 1, No 255. Pp. 98–108. doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-255-98-108
18. Rinawiyanti E. D., Huang X., As-Saber S. Adopting management control systems through CSR strategic integration and investigating its impact on company performance: evidence from Indonesia. *Corporate governance: the international journal of business in society*. 2020. Ahead-of-print, ahead-of-print. doi.org/10.1108/cg-04-2020-0150
19. Салун М. М., Константиновський Л. Л. Корпоративна соціальна відповідальність: тлумачення в Україні та за кордоном. *Підприємництво і торівля*. 2021. doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-08
20. Швидка О. П. Види контролінгу на підприємстві та їх взаємозв'язок. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2645> (дата звернення: 27.06.2025).
21. Zhang J., Liu Z. The impact of corporate social responsibility on financial performance and brand value. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 24. Article 16864. doi.org/10.3390/su152416864
22. Zhang L., Su W. Corporate social responsibility, internal control, and firm financial performance. *Frontiers in psychology*. 2023. Vol. 13. doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977996
13. Mishchenko, V., Shapran, E., Drugova, O., Korzun, V., & Jabbarowa, G. (2022). Philosophical triangle of context of controlling in the management of the enterprise. *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*, 1-2(167-168)), 11–19. doi.org/10.20998/2313-8890.2022.01.02
14. Ostapenko, T. (2013). Classification of cost control tools (methods). *Economics: Realities of the Time*, 5(10), 125–130. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No5/125-130.pdf>
15. Prokopets, L. (2019). Controlling as an enterprise management tool. *Economics and Business Management*, 2(39), 17–20. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/5.pdf
16. Ptashchenko, L., & Serzhanov, V. (2016). *Financial controlling*. Kyiv: Center for Educational Literature.
17. Pylypenko, A., & Tyrinova, M. (2022). Information consolidation within the business's corporate social responsibility strategic controlling system. *Actual Problems of Economics*, 1(255), 98–108. doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-255-98-108
18. Rinawiyanti, E. D., Huang, X., & As-Saber, S. (2020). Adopting management control systems through CSR strategic integration and investigating its impact on company performance: Evidence from Indonesia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, ahead-of-print (ahead-of-print). doi.org/10.1108/cg-04-2020-0150
19. Salun, M., & Konstantynovskiy, L. (2021). Corporate Social Responsibility: Interpretation in Ukraine and Abroad. *Entrepreneurship and trade*, 31. doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-08
20. Shvydka, O. (2013, December 20). Types of controlling the company and their relationship. *Efficient Economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2645>
21. Zhang, J., & Liu, Z. (2023). The impact of corporate social responsibility on financial performance and brand value. *Sustainability*, 15(24), 16864. doi.org/10.3390/su152416864
22. Zhang, L., & Su, W. (2023). Corporate social responsibility, internal control, and firm financial performance. *Frontiers in Psychology*, 13. doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977996

Дар'я Сергіїна Бутенко*,

кандидат економічних наук, доцент

butenko.hneu@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7027-7767>

Леонід Леонідович Константиновський*,

leonid.konstantynovskyy@hneu.net

<https://orcid.org/0000-0002-6896-1997>

* Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
пр. Науки, 9а, Харків, 61165, Україна

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Метою статті є обґрунтування ролі та визначення значення контролінгу як ефективного інструменту управління підприємницькою діяльністю в контексті впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. У роботі визначено основні завдання, функції та види контролінгу, а також проаналізовано його вплив на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення

економічної ефективності та забезпечення сталого розвитку підприємств. У статті розглядається концепція контролінгу як ключового інструменту управління підприємницькою діяльністю на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності. В праці приділено увагу важливості контролінгу для підтримки процесу прийняття управлінських рішень шляхом оптимізації інформаційних потоків, підвищення ефективності моніторингу, планування та контролю. Проведено аналіз генези контролінгу та встановлено особливості його провадження в Україні. У роботі систематизовано завдання, функції та структуру системи контролінгу, яка охоплює постановку цілей, планування бізнес-процесів, управлінський облік, аналіз відхилень та контроль. Особлива увага приділяється ролі контролінгу в реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає забезпечення позитивного впливу підприємства на суспільство, економіку та довкілля. Визначено, що контролінг можна застосовувати не лише як інструмент для прийняття управлінських рішень в операційній діяльності підприємства, а і як інструмент керування ефективністю корпоративної соціальної відповідальності. Розглянуто основні види контролінгу – стратегічний, тактичний, оперативний та диспозитивний – виокремлено їхню важливість для досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства. Стратегічний контролінг спрямований на формування інформації про потенційні напрями розвитку підприємства, тактичний – на вирішення завдань стратегічного управління, а оперативний та диспозитивний – на координацію щоденних бізнес-процесів. У статті також підкреслюється, що контролінг є важливим інструментом оцінки ефективності програм енергозбереження, управління відходами, впливу на місцеву громаду та забезпечення етичних стандартів у діяльності підприємства.

Ключові слова: управління підприємницькою діяльністю, стратегічний контролінг, тактичний контролінг, стійкий розвиток, бізнес-процеси.

JEL Classification: M10; M14; M19; L25.

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.
Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work
Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

Стаття надійшла до редакції 20.07.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 28.08.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 20.07.2025.
The article is recommended for printing 28.08.2025.
Published 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-10>
UDC 331.1

Giorgi Kepuladze*

PhD (Economics), Professor
g.kepuladze@alterbridge.edu.ge
<https://orcid.org/0000-0003-4642-7811>

Nino Zurashvili*

PhD (Business Administration), Associate Professor
nini.zurashvili29@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-9706-7211>

*Alterbridge University,
67, Tskneti Hwy, Tbilisi, 0179, Georgia

CORPORATE CULTURE AS THE BASIS FOR ORGANISATIONAL DEVELOPMENT AND ITS CHARACTERISTICS IN GEORGIAN ORGANISATIONS

Abstract. A corporate culture is one of the most crucial components of each organisation, which promotes the creation of an efficient system for the production of goods and services and therefore is a benefit for the company. Organisations vary according to their business industries, with their needs for materials and activities, but they have one common issue, which is the need to have an effective corporate culture.

Organisations are spending a lot of effort and resources to survey which factors are most important for their corporate culture to become more effective. The article presents the results of the data analysis collected through a survey of construction companies operating on the Tbilisi construction market. The data is analysed using a quantitative research method and reveals the main factors which influence establishing effective corporate culture in construction companies.

Three main variables have been selected for the research such as leadership, communication, and security. The survey results indicate that while leadership style is recognised by employees and considered significant, it is not viewed as critical as the security factor. Although leadership style is relevant, its impact on shaping corporate culture within construction firms appears to be comparatively lower.

Following a thorough examination of the relevant data, it was determined that communication was the next most significant factor, with security ranking second. In the field of construction, effective communication is paramount. Absent effective communication, achieving objectives and ensuring project success becomes exceedingly difficult.

The survey's findings generally support the proposed hypotheses. Leadership, communication, and security have been identified as pivotal variables in the cultivation of robust corporate cultures among construction companies operating within the Tbilisi market of Georgia. The study has practical importance for construction companies, to boost their working process in the field, which is weaker.

Keywords: *Corporate Culture, Organisation, Construction Market.*

JEL Classification: D22; L14; L19; L25; J81.

In cites: Kepuladze, G., & Zurashvili, N. (2025). Corporate Culture as The Basis for Organisational Development and Its Characteristics in Georgian Organisations. *Social Economics*, 71, 103–111. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-10

Introduction. Corporate culture is an integral part of any organisation. It exists wherever people come together to produce

goods and services. The presence of a corporate culture is an objective phenomenon that is independent of the company's management's

wishes and opinions. The lack of attention to corporate culture issues on the part of the company's management does not mean the absence of corporate culture as such.

Lack of attention to corporate culture issues by the company's management does not mean the absence of corporate culture as such. If the company's management does not try to manage corporate culture or does not influence it in the interests of the business, this can negatively affect the company's operations.

Corporate culture in each organization is made up of many features inherent in this organization. Therefore, Corporate culture in each organization is individual. What is accepted in the culture of one organization may be absolutely inappropriate for another. The central issue here is not the dominant type of corporate culture in the organization, but the degree of its compliance with the goals and objectives of the entire company.

Corporate culture is a key factor for organisations to achieve competitive effectiveness and gain an advantage in the market. There are lots of assets which acquire companies, such as buildings, material and non-material assets, personnel, but at last, the most important part is organisational structure, the processes, the relationship, leadership, security, etc., which are directed entirely to achieve success. Effective corporate culture ensures benefits for companies, such as loyal staff, cohesive teams, high productivity of employees, better service, more market share, increased revenue etc. There are different benefits according to the type of company.

The construction industry is one of the most developed business industries in Georgia. The demand for the product is growing, which has caused a high level of competition in the market. These reasons cause actuality and interest to the corporate culture of construction companies, which are operating on the Georgian market.

The article aims to identify the primary factors that positively impact corporate culture in construction companies in Georgia. The subject of the research is the variables which affect corporate culture. The object of the research is construction companies operating on the Tbilisi market. The city of Tbilisi was selected due to its share of the industry, and the Tbilisi construction market was chosen because it is the most in-demand in the whole country.

The limitation of the research was that only one respondent was available to participate in the survey from each construction company.

78 construction companies' managers and directors were questioned. The tool of the survey was a structured questionnaire.

Literature Review. Corporate culture is widely recognised as an important component of business success. Scientists argue that without an effective and appropriate corporate culture, it is not possible to operate in the market for a long period. Corporate culture is a subject of inquiry that extends beyond business and is examined by a range of disciplines, including psychology, sociology, and statistics (Ghumie et al., 2023; Ghaleb, 2024; Ghumie et al., 2023; Shoeb, 2020).

According to Schein (1985), corporate culture is related to the system of shared beliefs and assumptions that members of an organisation collectively hold. The personnel of an organisation share the same values and they think the same way regarding specific situations. Schein emphasises that the same values and behaviour ensure to establishment of corporate culture patterns, which are shared by the members of the organisation (Schein, 1985).

Researchers (Deal and Kennedy, 1982; Arnanian-Kepuladze, 2018) argue that corporate culture and institutional frames of organisation affect the form of the working environment and has an influence on the behaviour of personnel as well. The authors suggest that a strong and coherent culture pushes the company to get a competitive advantage. A robust corporate culture gives a company the opportunity to achieve its corporate goals quickly. Effective corporate culture can boost the motivation of staff and make it more cohesive. The right corporate culture increases the morale of the personnel and their productivity as well (Deal and Kennedy, 1982).

Hofstede (1991) highlights the significance of national cultural dimensions, which operate at both the individual and collective levels, shaping norms of personal behaviour within an organisation. Hofstede highlights the complexities faced by multinational organisations, due to differences in cultural backgrounds in the process of shaping leadership styles and workplace expectations, and argues that leadership styles also form corporate cultures. According to Hofstede, multinational organisations may experience difficulties as leadership styles and workplace expectations that often arise from differences in cultural backgrounds.

M. McCarthy (2022) considers corporate culture simply as "the way things are done in the company" (McCarthy, 2022). He asserts that corporate culture helps companies to

reduce high level of employee turnover and their disengagement through the working process. Based on the empirical data, M. McCarthy has found that effective corporate culture has benefits for companies, which are:

- Increased profits;
- Innovation growing;
- Improving competitive advantage;
- Increased flexibility of organisations

(McCarthy, 2022).

Quinn and Cameron (2011) identify four types of corporate cultures, which are:

- Clan;
- Adhocracy;
- Market;
- Hierarchy.

Clan Culture is characterised by a sense of belonging and interpersonal warmth. This type of cultures promotes family-like environments where trust, loyalty, and collaboration are key. In such settings, leaders typically act as mentors rather than authoritative figures. In clan corporate culture, employees have feelings as if they are working with their family members. They perceive the workplace as their home and feel very close to their peers. Quinn and Cameron consider this culture as a collaborative corporate culture as well. In a clan corporate culture, teams are cohesive and team members are supportive of each other.

In a clan corporate culture, colleagues have friendly relationships, and the working environment is convenient for the members. In this type of corporate culture, morale is placed on the first place, and leadership style is friendly. Leaders and managers are mentors, not controllers, who want to punish their peers (Cameron and Quinn, 1999).

This culture has its advantageous characteristics, which is that employees love their job, they are feeling themselves safe and don't want to leave their job due to the environment, relationship and convenience. In organisations where clan corporate culture is prevalent, employees have good communication, which helps companies to boost their competitive advantage and avoid obstacles arising due to bad communication within personnel.

Regardless that the corporate culture seems effective for employees and companies, it has disadvantages as well. Due to the highest level of communication and tight relationships between employees, they can become less productive. Too much talk and personal relationships sometimes appear disturbing for being professional and productive. To have personal relationships with colleagues

leads to some interference in giving any note to a friend. In organisations where employees' feelings are at the highest level, it is difficult to fire an old member of personnel to hire more qualified new professionals for the same position (Boogaard, 2022).

Adhocracy culture is the corporate culture where managers give incentives to their employees to do their best and to be creative. In such corporate culture, personnel can express their craziest and strange ideas ever. This type of culture pushes their employee to learn, to grow, to be innovative and creative. It gives opportunities to employees to grow in their careers and get better positions in the organisation. On the other hand, there are some disadvantages, derived from a lack of stability and a high level of uncertainty. There is always a possibility to appear someone more creative and innovative, who can become more successful and get higher positions than existing personnel. It is not possible to be at the highest point of creativity all the time. Descent periods of creativity can be critical for employees (Deloitte, 2012).

Market corporate culture aims to achieve companies' goals. This is a corporate culture where leaders and managers are not paying much attention to the satisfaction of their employees rather, they are oriented to the results. Big companies, multinational companies, are often labelled as market corporate culture-owned organisations. Their focus is to achieve goals and get as much profit as possible. They are oriented to get a more competitive advantage and more market share. Often, it is called the winners' corporate culture (Cameron and Quinn, 1999).

The advantage of this corporate culture results in the companies more higher profits than their competitors. On the other hand, it has its disadvantages, which are related to the lack of satisfaction of employees. They are not feeling convenient and have no perception that they are an important part of the company. It reduces the motivation of personnel and engagement level as well. Employees are seeking new work during their job, due to a lack of empathy and loyalty to the company. In the market corporate culture, personnel are perceived as human beings who are not responsible and are trying to avoid their duties. With regard to these beliefs, leaders and managers closely control the actions of the company's staff, which increases the stress level of the employees as well. In such a corporate culture, employees are burning out soon and can't be as effective as they could (Heinz, 2025).

Hierarchical corporate culture is a corporate culture where formality is the most important part of the culture. The main goal of this corporate culture is to maintain stability in the organisation, and its profit should be predictable. In this type of corporate culture, each personnel member knows his/her duty and control systems. This corporate culture helps employees to achieve their work goals, due to the clarity of the commands (Lawrence, 2024).

In a hierarchical corporate culture, each procedure and company policy is clear. All this is an advantage, because such approach minimises the uncertainty level and causes low stress for employees. When processes are known and understood by employees, it is easier to control the production process. Supply chain is more transparent and gives possibilities to managers to make effective and brief decisions.

This culture has its disadvantages as well. Due to a strong hierarchy and defined policies, the company is not as flexible as organisations with other corporate cultures. It is difficult for such organisations to adjust their manufacturing processes due to its inflexibility (Ita, 2025).

This culture contains much bureaucracy, and it is not convenient for employees or even business partners. Such hierarchical companies are not attractive for young and talented people, who are oriented to accomplish their tasks. This structure means that each employee lacks autonomy. They are not able to express their new ideas, which has caused a lack of innovation and creativity.

There are several characteristics which show whether the company has a healthy corporate culture or not. They are:

1. Values which are shared by the members of the organisation. It is impossible that every employee shares and thinks likewise, but the core beliefs and values should be the same. The values can be a positive attitude to the work, to the colleagues, to the customers and especially, to the mission of the company.

2. The company's members clearly know goals and mission of the company, how they are participating throughout accomplish the mission. This clarity helps to the employees to achieve specific goals.

3. Communication that is transparent and is implemented regularly. Communication is the key for avoiding important obstacles. Effective communication gives incentives to the staff to express their innovative ideas, or speak about problems.

4. Effective team establishment. In organisations where a corporate culture works well, collaboration process within team members and within teams is effective and they can solve problems in effective ways.

5. Employee engagement level. In the condition where employees are engaged through the management process, through the manufacturing process, this is a sign that employees are committed and they will be more productive.

6. Career development opportunities. If the organisation has possibilities to give chances to their employees for getting better position, this is a sign of healthy corporate culture.

7. Fair recognition and rewards systems. If employees have perception that recognition and reward system in the organisation is fair, it motivates them to be more active and to reveal desired behavior patterns. Recognition and reward systems are different from each other's they can be financial, formal awards, or just face to face recognition by the manager.

8. Convenient working environment. According to the issue every member of personnel should be treated equal, they should be given a salary equally regardless their ethnicity, gender, sex, age, religion etc.

9. Trusting to the policy of the company. If employees trust their managers and their company's policy, that shows that they are free to express themselves, they are not vulnerable and can even take risks for the sake of the organisation (Moltke 2024).

10. Engagement through establishing the company's strategies. If managers have a desire to involve average staff through the planning process of strategies, this is a sign of respect and trusts to his/her employees and gives incentives to them express their opinions openly.

11. Employees are flexible and available for the needs of company and vice versa. Sometimes radical changes demand from personnel to spend more time for work than usually. When employees are not angry and willingly spend their free time for the company, this is a sign of healthy corporate culture and loyal attitude of employees. A company should be ready for helping its members for any situation.

12. High ethical standards and effective conflict management. When the company has high ethical standards and conflicts are resolved fairly, when both sides are satisfied,

this is a sign of healthy corporate culture.

To create an effective corporate culture, an organization must take certain steps. At first, it is necessary to clear the core cultural issues of the organisation. This core values and beliefs should be shown in the strategies and mission of the company. Through the interviewing stage, every candidate should be asked about their ethical values and beliefs, for avoiding radical gap between the individual and the company values (Westover, 2025).

Changing begins at the top. Leaders and top managers should be a model and should have such behavior, which is desirable from the employees. To share and express desired behavior, top management should be aware of the culture and values of the company at first.

Sometimes, a corporate culture is not considered as a part of the practical operating of the company, but just a theoretical framework. To avoid such a situation, it is important to embed the corporate culture and values throughout the operating system of the company. It can be interviewing, promoting at work, etc. This shows the company's personnel the importance of the corporate culture.

To building a great corporate culture, it is crucial to ensure communication among the company employees. Good relationships and healthy communication give incentives to personnel to ask questions, to express their opinions, and even to make complaints. Celebrating success and achievement, recognition of the contribution of each personnel member builds a loyal employee base (Westover, 2025).

Developed and rich companies are paying much attention to the corporate culture, because they know that a strong corporate culture can be a weapon for them, which helps to get a competitive advantage and more market share.

Research Methodology. In the following article, the quantitative research method is used. The object of the research is construction companies, which operate on the Georgian market. The goal of the article is to identify the factors that influence the corporate culture of Georgian construction companies.

A quantitative research method was selected for the research. The reason for using the quantitative research method is its ability to explore facts or phenomena (Adam, 2024; Rahman, 2016; Queirós et al., 2017; Mohajan, 2020). The quantitative method was the best option due to the large

data. This method provides researchers with opportunities to obtain relevant results for discussing variables that influence corporate culture.

Quantitative research is easier to conduct, and it can be performed anonymously. Throughout the quantitative research method, it is possible to collect a large database in a short time. Quantitative research does not need to observe situations and processes directly.

This research method has disadvantages as well, as it is limited and can't take additional information. The research method can't properly describe human emotions and moods toward the research questions. The study also has limitations because only one respondent from each construction company was available to participate in the survey. 78 construction companies' managers and directors were questioned. The tool of the survey was a structured questionnaire.

According to the literature analysis, the authors try to identify three main factors that influence the corporate culture in Georgian construction companies. These factors:

1. Leadership style – such as autocracy, democracy, and transformational styles influence the corporate culture of construction companies.

2. Communication effectiveness – how communication quality affects the teamwork and success of construction companies.

3. Security culture – how security policy affects the productivity and working environment of the company.

The authors have formulated a hypothesis for exploring and observing each variables, influence on construction organisations:

1. Leadership and organisational culture
H₁ (alternative hypothesis): The influence of leadership style on the corporate culture of construction companies is important.

H₀ (Null hypothesis): Leadership style has no any influence on the corporate culture of construction companies.

2. Communication effectiveness and organisational culture.

H₁ (alternative hypothesis): The effectiveness of communications in construction organisations relates to a strong and developed corporate culture.

H₀ (Null hypothesis): The effectiveness of communications in construction organisations does not influence the corporate culture.

3. Security culture and corporate culture.

H_1 (alternative hypothesis): Security culture in the construction companies influences the corporate culture development and employees' behaviour.

H_0 (Null hypothesis): Security culture in construction companies does not influence the corporate culture development and employees' behaviour.

There was a general sample of 400 companies, which were operating in the construction business industry in Tbilisi. There were 78 companies selected to conduct the survey. The sample size was identified by Cochran's sample size formula:

$$n_0 = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}, \quad (1)$$

In which Z value meaning was 95%, $P = 0.5$, and $E = 0.10$ margin of error.

Main Results. There were conducted several statistical analyses using the Microsoft Excel program. There was conducted descriptive statistics analysis. The aim of this analysis was to identify the average perception of each variable: leadership, communication and security. This analysis clarifies which variable can be a strength and which a weakness of the construction companies.

The survey showed that:

Leadership variables (Mean ≈ 3.0 – 3.4) are not consistent and inclined to be neutral.

Communication variable's mean score was better (Mean ≈ 3.5 – 3.8). It expresses positive communication, but it still needs improvement.

Security variable had the highest scores (Mean ≈ 4.4 – 4.6). The results show that the security variable is crucial and has a big influence on the corporate culture in organisations.

There was used Cronbach's Alpha analysis. It was done to test whether Likert questionnaires were statistically reliable and could measure the research issues.

In this study, Cronbach's Alpha = 0.93

This result shows that the questionnaire has excellent internal consistency.

The regression analysis was conducted. It was done to test whether these three variables - leadership, communication and security - could predict specific cultural outcomes.

The following results were obtained:

– Leadership ($\beta = 0.31$, $p < 0.001$) → strong and significant influence;

– Communication ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$) → moderate influence;

– Security ($\beta = 0.42$, $p < 0.001$) → strongest influence;

– $R^2 = 0.73 \rightarrow$ These three factors explain **73% of the variation** in perceived culture.

The survey has shown that these three factors can influence how personnel perceive the corporate culture of organisations. The most important and powerful factor was security.

According to the survey, leadership style can significantly influence the corporate culture of construction companies in Georgia. Personnel members who perceive their manager, or leader as motivational, fair and supportive regard corporate culture positively.

The communication factor has a moderate meaning, but it is statistically significant. Communication is important for employees, but it has less importance than leadership and security factors.

Security factor is the strongest factor. This factor can influence the highest level of the corporate culture of the construction organisations.

Leadership and Organisational Culture.

H_1 : Leadership style influences corporate culture.

H_0 : Leadership style has no influence.

Key Indicators:

1. Motivation by managers (Mean: 3.00).
2. Support for innovation (Mean: 3.05).
3. Fair evaluation (Mean: 3.27).
4. Clear vision (Mean: 3.42).
5. Empowering employees (Mean: 3.38).

The survey shows that indicators, which are related to leadership, were scored around 3.0–3.4. That means that the perception of leadership is neutral to slightly positive.

2. Communication Effectiveness and Organisational Culture

H_2 : Effective communication supports a strong corporate culture.

H_0 : Communication does not influence culture.

Key Indicators:

1. Transparent communication (Mean: 3.52).
2. Freedom of expression (Mean: 3.51).
3. Team awareness (Mean: 3.55).
4. Communication improves workflow (Mean: 3.69).
5. Positive meetings (Mean: 3.86).

The survey shows that each indicator scored between 3.5 and 3.9. This is a sign that communication factors are perceived as important and influential. It was shown that a belief conducting meetings has positive results, is considered as a cultural value. The data shows that H_2 : Effective communication appears to positively influence organisational culture.

Table 1. The regression analysis

Hypothesis	Status
H1: Leadership influences corporate culture	✓ Accepted
H2: Communication effectiveness contributes to culture	✓ Accepted
H3: Security culture drives employee behavior and culture	✓ Strongly Accepted

3. Security Culture and Corporate Culture

H₃: Security culture influences corporate culture and employee behaviour.

H₀: Security culture has no influence.

Key Indicators:

1. Safety rules enforced (Mean: 4.42).
2. Management cares about safety (Mean: 4.44).
3. Resources for safe environment (Mean: 4.53).
4. Consequences for violations (Mean: 4.56).
5. Safety training (Mean: 4.64).

Each indicator got the highest results. Respondents are sure that safety is the most important part of a strong and effective corporate culture.

These results are Strong evidence for **H₃**: Security culture is deeply embedded and influences employee behaviour. The belief that having a strong security system is the key to building an effective corporate culture is fundamental.

Conclusion. To summarise the discussion, corporate culture is revealed as one important part of companies, which helps them to achieve their competitive advantage. Corporate cultures vary from each other. They are clan, adhocracy, market, and hierarchy. Regardless, in the literature is a division of corporate culture; in real life, companies use some mix of these styles. Each type of corporate culture suits some companies according to their industries.

According to the survey, construction companies in Georgia, operating in Tbilisi, have corporate cultures which are a mix of clan and adhocracy.

Research results analysis has shown that for employees, who are the most important part to perceive corporate culture, the security factor is the crucial factor, which can influence the building of an effective corporate culture. Literature analysis shows the importance and sensible perception of the working environment for employees as well. This is especially important in construction industries, which are considered as one most dangerous working environments, security and safety are crucial. Regardless of financial rewards and salaries, bonuses, safety, and low stress regarding the working environment are the most important. The construction industry is considered as the industry where stress is at a higher level. Professionals need experience, knowledge, and caution throughout the working process.

The survey revealed that leadership style is important and employees are paying attention, but it is not perceived as important as the security factor. According to the survey, leadership style has less influence on establishing corporate culture in construction companies.

According to the survey, communication is the factor which plays a crucial role after the security factor. In the construction industry, without appropriate communication, it is impossible to achieve any goal and get success.

The survey shows that each hypothesis has been accepted. Leadership, communication, and security factors are important and influential variables that affect the establishment of an effective corporate culture in construction companies in Georgia operating on the Tbilisi market.

Список використаної літератури

1. Adam, R. (2024). Advantages and Disadvantages of Quantitative Research. Retrieved from <https://helpfull.com/blog/10-advantages-disadvantages-of-quantitative-research>
2. Armania-Kepuladze, T. (2018). Labour market as a system of formal and informal institutions. *World Science*, 3, 6(34), 38-43. doi.org/10.31435/rsglobal_ws
3. Boogaard, K. (23.05.2022). The 4 types of company culture. Retrieved from <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture>

References

1. Adam, R. (2024). Advantages and Disadvantages of Quantitative Research. Retrieved from <https://helpfull.com/blog/10-advantages-disadvantages-of-quantitative-research>
2. Armania-Kepuladze, T. (2018). Labour market as a system of formal and informal institutions. *World Science*, 3, 6(34), 38-43. doi.org/10.31435/rsglobal_ws
3. Boogaard, K. (23.05.2022). The 4 types of company culture. Retrieved from <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture>

4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organisational culture: Based on the competing values framework. Third Edition, Jossey-Bass. Retrieved from https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organisational_Culture
5. Deal, T. E., & A. A. Kennedy. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate life. Perseus Books.
6. Deloitte. (07.05.2012). Core beliefs and culture. Core beliefs and culture, Chairman's survey. Deloitte Development.
7. Ghaleb, B. D. (2024). The importance of organisational culture for business success. Journal Riset Multidisiplin and Inovation technologies, 2(03), 727-735. doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098
8. Ghumiem, S. H., Alawi, N. A. M., Al-Refaei, A. A.-A., Masaud, Kh. A. R. (2023). Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries. European Journal of Business and Management Research, 8(2), 142-148. doi: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1890>
9. Heinz, K. (29.05.2025). Organisational Culture: Definition and Types.
10. Hofstede, G. (1991). Cultures and Organisations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
11. Ita, A. D. (14.05.2025). Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
12. Lawrence, T. (16.07.2024). The 4 Types Of Organisational Culture—Which Is Best? Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/tracylawrence/article/organizational-culture/>
13. McCarthy, M. (15.03.2022). How to Build — and Improve — Company Culture. Harvard.
14. Mohajan, H. (2020). Quantitative Research: A Successful Investigation in Natural and Social Sciences. Journal of Economic Development, Environment and People, 9(4). doi.org/10.26458/jedep.v9i4.679
15. Moltke, N. V. (07.03.2024). 15 Characteristics of (a Healthy) Organisational Culture. Retrieved from <https://www.aihr.com/blog/characteristics-of-organizational-culture/>
16. Schein, E.H. (1985). Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
17. Shoeb, A. (2020). The Corporate Culture and Employees' Performance: An Overview. Journal of Management and Science, 10(3), 1-6. doi.org/10.26524.jms.10.1
18. Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017), Strengths and Limitations Of Qualitative and Quantitative Research Methods. European Journal of Education Studies, 3(9), 369-387. doi.org/10.5281/zenodo.887089
19. Rahman, M. S. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language "Testing and Assessment" Research: A Literature Review. Journal of Education and Learning, 6(1), 102-112. Advance online publication. doi.org/10.5539/jel.v6n1p102
20. Westover, J. (04.02.2025). 6 Ways To Build A Corporate Culture That Works. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/02/04/6-ways-to-build-a-corporate-culture-that-works/>
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organisational culture: Based on the competing values framework. Third Edition, Jossey-Bass. Retrieved from https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organisational_Culture
5. Deal, T. E., & A. A. Kennedy. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate life. Perseus Books.
6. Deloitte. (07.05.2012). Core beliefs and culture. Core beliefs and culture, Chairman's survey. Deloitte Development.
7. Ghaleb, B. D. (2024). The importance of organisational culture for business success. Journal Riset Multidisiplin and Inovation technologies, 2(03), 727-735. doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098
8. Ghumiem, S. H., Alawi, N. A. M., Al-Refaei, A. A.-A., Masaud, Kh. A. R. (2023). Corporate Culture and Its Effects on Organizational Performance: Multi-Group Analysis Evidence from Developing Countries. European Journal of Business and Management Research, 8(2), 142-148. doi: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1890>
9. Heinz, K. (29.05.2025). Organisational Culture: Definition and Types.
10. Hofstede, G. (1991). Cultures and Organisations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
11. Ita, A. D. (14.05.2025). Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
12. Lawrence, T. (16.07.2024). The 4 Types Of Organisational Culture—Which Is Best? Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/tracylawrence/article/organizational-culture/>
13. McCarthy, M. (15.03.2022). How to Build — and Improve — Company Culture. Harvard.
14. Mohajan, H. (2020). Quantitative Research: A Successful Investigation in Natural and Social Sciences. Journal of Economic Development, Environment and People, 9(4). doi.org/10.26458/jedep.v9i4.679
15. Moltke, N. V. (07.03.2024). 15 Characteristics of (a Healthy) Organisational Culture. Retrieved from <https://www.aihr.com/blog/characteristics-of-organizational-culture/>
16. Schein, E.H. (1985). Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
17. Shoeb, A. (2020). The Corporate Culture and Employees' Performance: An Overview. Journal of Management and Science, 10(3), 1-6. doi.org/10.26524.jms.10.1
18. Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017), Strengths and Limitations Of Qualitative and Quantitative Research Methods. European Journal of Education Studies, 3(9), 369-387. doi.org/10.5281/zenodo.887089
19. Rahman, M. S. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language "Testing and Assessment" Research: A Literature Review. Journal of Education and Learning, 6(1), 102-112. Advance online publication. doi.org/10.5539/jel.v6n1p102
20. Westover, J. (04.02.2025). 6 Ways To Build A Corporate Culture That Works. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/02/04/6-ways-to-build-a-corporate-culture-that-works/>

Гіоргі Кепуладзе*,
доктор філософії з економіки, професор
g.kepuladze@alterbridge.edu.ge
https://orcid.org/0000-0003-4642-7811

Ніно Зурашвілі*,
доктор філософії з бізнес-адміністрування, доцент
nini.zurashvili29@gmail.com
https://orcid.org/0009-0002-9706-7211

*Університет Альтербридж, Шосе Цкнеті, 67, Тбілісі, 0179, Грузія

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ В ГРУЗИНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Корпоративна культура є одним з найважливіших компонентів кожної організації, який сприяє створенню ефективної системи виробництва товарів і послуг, а отже, є вигідним для компанії. Організації різняться залежно від галузі бізнесу, потреб у матеріалах та діяльності, але мають одну спільну проблему — необхідність ефективної корпоративної культури.

Організації витрачають багато зусиль і ресурсів на дослідження того, які фактори є найважливішими для підвищення ефективності їхньої корпоративної культури. У статті представлено результати аналізу даних, зібраних в ході опитування будівельних компаній, що працюють на будівельному ринку Тбілісі. Дані проаналізовано за допомогою кількісного методу дослідження і виявлено основні фактори, що впливають на формування ефективної корпоративної культури в будівельних компаніях.

Для дослідження було обрано три основні змінні: лідерство, комунікація та безпека. Результати опитування показують, що хоча стиль лідерства визнається співробітниками і вважається важливим, він не розглядається як критично важливий, на відміну від фактора безпеки. Хоча стиль лідерства є важливим, його вплив на формування корпоративної культури в будівельних компаніях, як видається, є порівняно меншим.

Після ретельного аналізу відповідних даних було встановлено, що наступним за значимістю фактором є комунікація, а безпека посідає друге місце. У будівельній галузі ефективна комунікація має першочергове значення. Без ефективної комунікації досягнення цілей і забезпечення успіху проекту стає надзвичайно складним.

Результати опитування в цілому підтверджують висунуті гіпотези. Лідерство, комунікація та безпека були визначені як ключові змінні у формуванні міцної корпоративної культури серед будівельних компаній, що працюють на ринку Тбілісі в Грузії. Дослідження має практичне значення для будівельних компаній, щоб покращити їхній робочий процес у цій галузі, який є слабким.

Keywords: корпоративна культура, організація, будівельний ринок.

JEL Classification: D22; L14; L19; L25; J81.

Подяка

Робота виконана в рамках проекту «Корпоративна культура як основа організаційного розвитку та її особливості в грузинських організаціях», що фінансується Університетом Альтербридж. Автори висловлюють подяку респондентам за відкритість та співпрацю під час опитування. Ми також вдячні анонімним рецензентам за рецензування статті та корисні коментарі та рекомендації.

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.
Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 09.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

Acknowledgements

The work is conducted in the frame of the project "Corporate culture as the basis for organizational development and its characteristics in Georgian organizations" awarded by Alterbridge University. The authors thank the respondents for their openness and cooperation during the survey. We are grateful also the anonymous reviewers for reviewing the paper and helpful comments and recommendations.

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work
Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

The article was received by the editors 01.08.2025.
The article is recommended for printing 09.09.2025.
Published 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-11>
УДК 005.322:159.923.2:614

Олександр Петрович Крупський*
кандидат психологічних наук, доцент
krupsky71@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1086-9274>

Юлія Михайлівна Стасюк*
старший викладач
yulstas@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-6644-8658>

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
просп. Науки, 72, Дніпро, 49045, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ І САМОСВІДОМІСТЬ ЯК ДРАЙВЕРИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

У статті досліджується роль емоційного інтелекту (EI) та самосвідомості як ключових чинників формування ефективного лідерства в медичних закладах. Акцент зроблено на специфіці управлінського середовища в установах охорони здоров'я, де лідери щоденно стикаються з високим рівнем емоційного навантаження, кадровими викликами та необхідністю ухвалення рішень у складних умовах. Показано, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє підвищенню емоційної стабільності керівників, формуванню довіри, покращенню міжособистісної взаємодії в колективах та загальному зростанню продуктивності праці.

Особливу увагу приділено самосвідомості як основному компоненту емоційного інтелекту, що забезпечує здатність керівника до рефлексії, об'єктивної самооцінки, етичного прийняття рішень і конструктивної поведінки в умовах стресу. Розкрито зв'язок між рівнем самосвідомості та здатністю формувати інклюзивну, відкриту організаційну культуру, що підтримує ефективне управління в умовах турбулентності.

Методологічною основою дослідження є якісний контент-аналіз актуальних наукових публікацій, а також критичний огляд зарубіжних і вітчизняних практик розвитку емоційного інтелекту серед медичних керівників. Виявлено головні бар'єри на шляху розвитку EI, зокрема: відсутність часу на саморефлексію, дефіцит структурованих навчальних програм, нестача організаційної підтримки, а також нерозуміння економічної ефективності емоційно інтелектуального лідерства.

Запропоновано комплекс заходів щодо подолання виявлених бар'єрів: впровадження програм коучингу та наставництва, використання інструментів оцінювання емоційної компетентності, розробка навчальних курсів з акцентом на самосвідомість, створення рефлексивного середовища та формування відкритої культури зворотного зв'язку. Підкреслюється, що розвиток емоційного інтелекту лідерів медичних установ позитивно впливає не лише на емоційне здоров'я персоналу, а й на економічні результати організації, якісне надання медичних послуг та репутацію закладу в очах пацієнтів. Отримані результати мають практичне значення для управлінців, дослідників та освітян у сфері медичного менеджменту.

Ключові слова: емоційний інтелект, самосвідомість, лідерство, медичні заклади, управлінська ефективність, організаційна культура, міжособистісна взаємодія.

JEL Classification: I19; J24; M12; M54; D23.

Як цитувати: Крупський, О. П., & Стасюк, Ю. М. (2025). Емоційний інтелект і самосвідомість як драйвери ефективного лідерства в медичних закладах. Соціальна економіка, 71, 112-124. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-11

Вступ. У сучасних умовах трансформації систем охорони здоров'я питання ефективного лідерства в медичних закладах набуває особливої актуальності. Виклики, пов'язані з кадровим дефіцитом, зростаючими очікуваннями пацієнтів, емоційним навантаженням на персонал і швидкими організаційними змінами, вимагають від керівників не лише професійної компетентності, а й здатності ефективно управляти емоційними аспектами взаємодії в команді. При цьому емоційний інтелект (EI) та самосвідомість розглядаються як стратегічно важливі чинники управлінської ефективності.

Підвищена увага до розвитку емоційної компетентності лідерів зумовлена потребою у формуванні довірливого мікроклімату в колективі, зниженні ризику професійного вигорання та забезпеченні етичного прийняття рішень в умовах стресу. Саме ці аспекти особливо актуальні для медичних установ, де ефективне лідерство є не лише питанням організаційної продуктивності, а й фактором безпеки пацієнтів. Водночас у практиці управління охороною здоров'я досі спостерігається недостатня інтеграція концепцій емоційного інтелекту та самосвідомості у підготовку керівних кадрів. Це обумовлює необхідність ґрунтовного дослідження ролі цих феноменів у забезпеченні сталого функціонування медичних організацій, а також пошуку інструментів для їх цілеспрямованого розвитку в управлінській діяльності.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність і процеси лідерства в закладах охорони здоров'я, що визначають ефективність функціонування організацій охорони здоров'я в умовах високого емоційного навантаження, кадрових викликів та необхідності ухвалення рішень у складному середовищі.

Предметом дослідження виступає емоційний інтелект і самосвідомість керівників медичних закладів як ключові детермінанти ефективного лідерства та механізми їх впливу на довіру, якість управлінських рішень, командну взаємодію, мотивацію персоналу та організаційну результативність.

Метою статті є комплексне дослідження впливу емоційного інтелекту та самосвідомості на ефективність лідерства в медичних закладах, а також формування управлінських підходів, спрямованих на розвиток цих ключових характеристик у керівників. Дослідження передбачає виявлення механізмів, за допомогою яких емоційний інтелект сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, покращенню

міжособистісної взаємодії, зростанню рівня довіри в організаційному середовищі та зміцненню командної згуртованості.

Основними завданнями дослідження є:

- аналіз ролі емоційного інтелекту у формуванні ефективних моделей лідерства в медичних установах;
- визначення критичних компонентів емоційного інтелекту, що мають найбільший вплив на досягнення стратегічних і операційних цілей організації;
- ідентифікація управлінських навичок, які необхідно розвивати для ефективного застосування емоційного інтелекту в умовах високого рівня стресу та динамічного середовища охорони здоров'я;
- дослідження впливу розвитку емоційної компетентності на лідерські якості, рівень довіри, мотивацію персоналу та організаційну ефективність.

У рамках поставленої мети сформульовано такі дослідницькі питання:

1. Яким чином емоційний інтелект впливає на формування ефективного лідерства в медичних установах?
2. Які компоненти емоційного інтелекту є ключовими для підвищення управлінської ефективності в контексті охорони здоров'я?
3. Які навички мають бути пріоритетними для розвитку у лідерів, що працюють у стресогенному середовищі медичних закладів?
4. Як розвиток емоційного інтелекту впливає на здатність керівників формувати довірливе середовище, посилювати лідерський потенціал та підвищувати залученість персоналу?

Огляд літератури. Емоційний інтелект є ключовим фактором у розвитку лідерських якостей, особливо в медичних закладах, де ефективність управління залежить від здатності керівників розуміти емоції та впливати на емоційний стан персоналу. У медичних установах, де стресові ситуації є повсякденною реальністю, EI допомагає лідерам зберігати емоційну стійкість і приймати обґрунтовані рішення в складних умовах (Nguyen et al., 2024). Важливо також, що емоційно інтелектуальні лідери можуть краще адаптуватися до змін і впроваджувати інновації, що критично важливо в сучасному світі охорони здоров'я (Silva, 2024). А інтеграція тренінгів із розвитку емоційного інтелекту у працю лікарів позитивно впливає на підвищення ефективності командної роботи й безпеку пацієнтів (Best et al., 2025).

Високий рівень емоційного інтелекту у лідерів сприяє не лише покращенню

управлінських процесів, але й підвищенню задоволеності роботою серед персоналу. Зв'язок між ЕІ та якістю комунікації є критично важливим у медичних закладах, де міжособистісні взаємини формують основу ефективного функціонування (Ghrayeb et al., 2025). Окрім цього, дослідження останніх років підтверджують, що розвиток ЕІ сприяє зниженню ризиків професійного вигорання серед медичних працівників, що є серйозною проблемою для системи охорони здоров'я (Krupskyi et al., 2022; Cao et al., 2022; Корнійчук & Корнійчук, 2024).

Навчання ЕІ займає провідне місце у професійній підготовці медичних керівників. Willis зазначає, що програми розвитку емоційної компетентності сприяють покращенню морального клімату в командах і підвищують їхню ефективність (Willis, 2025). Такі навички є необхідними для лідерів, які працюють в умовах кадрового дефіциту і швидких організаційних змін. Водночас, програми навчання ЕІ дозволяють лідерам зменшувати конфлікти в колективі та будувати більш ефективні стратегії управління (Заграй, 2021; Silva, 2024).

Організації дедалі частіше визнають, що емоційний інтелект є важливим чинником ефективного лідерства. У медичних установах, де ключовими є взаємодія з людьми, управління емоціями та стресостійкість, розвиток емоційного інтелекту у керівників є обов'язковим для створення сприятливого робочого середовища та досягнення стратегічних цілей організації. Як зазначено в сучасних дослідженнях, емоційний інтелект дозволяє лідерам краще адаптуватися до змін (Semenets-Orlova et al., 2021), формувати довіру серед працівників (Lee et al., 2023), забезпечувати якісніший рівень командної роботи (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023), вирішувати конфлікти (Winardi, Prentice, & Weaven, 2022), є запорукою емоційної компетентності лідерів (Gómez-Leal et al., 2022) та конгруентної професійної культури (Стасюк, Вайнілович, & Кобченко, 2024).

Однак, вимірювання рівня сформованості емоційного інтелекту залишається складним завданням, що потребує використання комплексних методів дослідження. У науковій практиці найбільш поширеними є стандартизовані інструменти, серед яких EQ-i 2.0 (Emotional Quotient Inventory 2.0) – опитувальник, що дозволяє оцінювати п'ять базових доменів емоційного інтелекту: самосприйняття, самовираження, міжособистісні відносини, прийняття рішень і управління стресом; MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)

– тест, орієнтований на вимірювання здібностей до ідентифікації, розуміння й регуляції емоцій; а також ECI (Emotional Competence Inventory) – інструмент, розроблений у контексті моделі емоційної компетентності Д. Голмана та Р. Бояціса, що оцінює розвиток емоційних і соціальних компетенцій, пов'язаних із ефективним лідерством (Bru-Luna et al., 2012). Ці методики мають високу валідність і забезпечують можливість порівняльного аналізу, проте більшість із них покладається на самооцінку, що суттєво знижує об'єктивність результатів. Саме тому доцільно комбінувати психометричні тести з поведінковим спостереженням, аналізом кейсів і експертним оцінюванням (Shultz, Whitney, & Zickar, 2013). Це відкриває перспективи для формування більш надійних і багатовимірних моделей вимірювання емоційного інтелекту в управлінських контекстах.

Подальший розвиток методології оцінювання ЕІ передбачає його інтеграцію в систему управлінських KPI. Сучасні дослідження демонструють, що показники емоційної компетентності лідерів можна й потрібно пов'язувати із результативними індикаторами діяльності організації – задоволеністю пацієнтів, рівнем командної згуртованості, зменшенням конфліктності та скороченням плінності кадрів (Weiszbrod, 2015; Chaudry, 2024). У медичних установах це є важливим аспектом, оскільки управлінські рішення безпосередньо впливають не лише на персонал, а й на якість лікування. Регулярна діагностика емоційного інтелекту у керівників сприяє своєчасному виявленню ризиків, пов'язаних із професійним вигоранням, і створює основу для коригування стилю лідерства (Bru-Luna et al., 2021). Таким чином, оцінка ЕІ поступово стає інструментом стратегічного управління, а не лише засобом індивідуальної саморефлексії.

Особливого значення у наукових підходах надається програмам розвитку емоційної компетентності, що передбачають поєднання формальних і неформальних методів навчання. Дослідники підкреслюють, що коучинг, наставництво та цифрові платформи зворотного зв'язку створюють можливість для безперервного вдосконалення навичок лідерів (Toni et al., 2025). Позитивні результати демонструють тренінги із саморегуляції та моделювання кризових ситуацій, які дозволяють керівникам відпрацьовувати механізми контролю власних емоцій у стресових умовах. Успішним підходом є й використання рефлексивних практик, спрямованих на розвиток само-

свідомості, що слугує базовою умовою для ефективного управління людьми (Hans, 2024). Такі заходи, будучи інтегрованими у систему підвищення кваліфікації, сприяють формуванню культури довіри й відкритого зворотного зв'язку в колективі.

Ілюстративним є кейс одного з європейських госпіталів, де було запроваджено комплексну програму розвитку емоційного інтелекту серед керівників відділень. Програма поєднувала індивідуальний коучинг, регулярні 360-degree feedback та тренінги з емоційної стійкості, що дозволило об'єктивно оцінювати прогрес і адаптувати індивідуальні траєкторії розвитку (Niki, 2021). У результаті протягом року рівень плинності персоналу знизився, значно підвищився індекс задоволеності пацієнтів та покращилася командна взаємодія. Такі результати демонструють, що розвиток емоційної компетентності не є абстрактним завданням, а має чіткі економічні й соціальні ефекти. Саме тому у сучасних публікаціях дедалі частіше наголошується, що інвестиції у розвиток ЕІ варто розглядати як елемент стратегії організаційної стійкості (Murugan & Prabadevi, 2025).

В умовах сучасних медичних закладів, що стикаються зі стресовими ситуаціями, конфліктами та високими вимогами, лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні конструктивно вирішувати конфлікти, підтримувати емоційну стабільність персоналу та підвищувати загальну ефективність установи. Такі лідери проявляють емпатію до підлеглих, що сприяє налагодженню кращих стосунків у команді та позитивному впливу на загальну продуктивність організації. Попередні дослідження також вказують, що емоційний інтелект є важливим фактором підвищення професійної репутації працівників і зміцнення організаційної компетентності (Abraham, 1999; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Supramaniam & Singaravelloo, 2021).

Таким чином, роль емоційного інтелекту у формуванні ефективного лідерства є незаперечною. ЕІ сприяє створенню здорового робочого клімату, підтримці емоційного благополуччя працівників і підвищенню якості послуг у медичних закладах. Подальші дослідження в цій сфері можуть відкрити нові можливості для вдосконалення управлінських практик у системі охорони здоров'я, що є важливим завданням у сучасному суспільстві (James, 2025).

Методологія дослідження. Дослідження базувалося на аналізі літератури та теоретичних підходів до розвитку емо-

ційного інтелекту та самосвідомості у сфері охорони здоров'я. Основним методом було використання якісного аналізу вторинних даних, що включало огляд наукових статей, звітів та рекомендацій, опублікованих як в Україні, так і за кордоном. Це дозволило сформувати комплексне уявлення про найкращі практики та виклики у сфері розвитку лідерських компетенцій.

Крім того, було здійснено критичний аналіз наукових і професійних джерел, спрямований на вивчення впливу самосвідомості на прийняття управлінських рішень у медичних закладах. Для цього використовувалися матеріали, які охоплюють широкий часовий діапазон та містять як теоретичні, так і практичні аспекти. Особлива увага приділялася джерелам, що розкривають специфіку впливу емоційного інтелекту на ефективність організацій у сфері охорони здоров'я.

Для систематизації результатів було використано метод синтезу та порівняльного аналізу. Він дозволив виявити ключові аспекти, що впливають на розвиток емоційного інтелекту та його економічний ефект для медичних установ. Висновки роботи базуються на узагальненні найкращих міжнародних практик та їх адаптації до умов сучасної системи охорони здоров'я в Україні.

Основні результати. ЕІ є фундаментальною навичкою для ефективного лідерства у сфері послуг, особливо в медицині (Stoller, 2021; Koutsoumpa, 2023). Він охоплює здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших. Важливість цієї навички підкреслюється її впливом на якість управлінських рішень, зменшення стресу в колективах та поліпшення командної роботи (Vivek & Krupskiy, 2024). ЕІ допомагає медичним лідерам створювати довірливі відносини з працівниками та пацієнтами, що є критично важливим для забезпечення належного рівня медичних послуг (Currie & Currie, 2022).

Компоненти емоційного інтелекту, такі як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, забезпечують інтеграцію ефективного лідерства у робоче середовище (рис. 1).

Як зазначають Andargie із колегами, керівники з високим рівнем ЕІ здатні краще управляти конфліктами, знижувати рівень стресу в колективі та підтримувати продуктивність, навіть у кризових ситуаціях (Andargie et al., 2025). Ці фактори мають вирішальне значення для медичних установ, де стресові умови роботи є звичайним

Самосвідомість / Self-Awareness

- лідери, які усвідомлюють свій емоційний стан, можуть керувати стресом і показувати приклад / Leaders who are aware of their emotional state can manage stress effectively and lead by example

Саморегуляція / Self-Regulation

- здатність контролювати свої емоції запобігає імпульсивним реакціям і сприяє заспокійливому впливу під час криз / The ability to control one's emotions helps prevent impulsive reactions and promotes a calming influence during crises

Мотивація / Motivation

- щиро вмотивований керівник може надихнути персонал, стимулюючи колективну відданість догляду за пацієнтами / A genuinely motivated leader can inspire staff, fostering collective commitment to patient care

Емпатія / Empathy

- розуміння емоційних потреб пацієнтів і персоналу забезпечує співчутливий догляд і сприятливе робоче середовище / Understanding the emotional needs of patients and staff ensures compassionate care and a supportive work environment

Соціальні навички / Social Skills

- ефективне спілкування та вирішення конфліктів створюють сильні, довірливі команди / Effective communication and conflict resolution build strong, trust-based teams

Рис 1. Ключові компоненти емоційного інтелекту в структурі ефективного лідерства

Fig. 1. Core Components of Emotional Intelligence for Effective Leadership

Джерело: побудовано авторами за даними (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000)

Source: built by the author based on data from (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000)

явищем. Мотивація, як складова EI, відіграє ключову роль у натхненні персоналу на досягнення спільних цілей. За даними Best із колегами, емоційно інтелектуальні лідери сприяють формуванню культури співпраці та підтримки у медичних колективах. Вони допомагають створити середовище, в якому кожен працівник відчуває себе цінним і мотивованим досягати результатів, що позитивно впливає на загальну якість надання послуг (Best et al., 2025).

Емпатія, ще одна складова EI, дозволяє медичним лідерам краще розуміти емоційні потреби пацієнтів і персоналу. За словами Silva, емпатія допомагає лідерам сприяти кращій адаптації колективу до змін і знижувати рівень вигорання серед працівників (Silva, 2024). Ефективна комунікація та підтримка персоналу допомагають створювати більш сприятливе робоче середовище, що сприяє довготривалим позитивним змінам.

EI дозволяє лідерам у сфері охорони здоров'я ефективно долати виклики високого стресу та складного середовища. EI

складається з чотирьох основних компонентів, необхідних для ефективного лідерства:

1. Самосвідомість – цей компонент передбачає розуміння та визнання власних емоцій та їхнього впливу на поведінку. Лідери з самосвідомістю можуть приймати виважені рішення та зберігати емоційний контроль навіть у кризових ситуаціях. Наприклад, Willis підкреслює, що самосвідомість є ключовою для справжнього лідерства в медичних закладах, оскільки вона сприяє довірі та прозорості всередині команд (Willis, 2025).

2. Самоуправління – спираючись на самосвідомість, самоуправління дозволяє лідерам регулювати свої емоції, зберігати самовладання та конструктивно реагувати на виклики. Curran та ін. підкреслюють, що самоконтроль є особливо цінним у сфері охорони здоров'я, де керівники повинні збалансувати свої обов'язки, орієнтуючись у стресових ситуаціях (Curran et al., 2024). Цей навик дозволяє лідерам задавати позитивний тон і надихати стійкість у своїх

командах.

3. Соціальна обізнаність – часто синонім емпатії, соціальна обізнаність передбачає розуміння емоційних потреб інших. Fowler із колегами зазначають, що соціальна обізнаність є невід’ємною частиною медсестринського лідерства, оскільки вона допомагає створити середовище підтримки та співпраці (Fowler et al., 2025). Лідери, які виявляють емпатію, фасілітують міцніші стосунки, які є вирішальними в моделях догляду, орієнтованих на пацієнта.

Управління стосунками: цей компонент охоплює здатність впливати, наставляти та будувати значущі зв’язки з іншими. Ефективне управління відносинами передбачає вирішення конфліктів, надання конструктивного зворотного зв’язку та сприяння співпраці. Лідери, які досягли успіху в цій сфері, можуть керувати складною динамікою команди, забезпечуючи злагоджену та ефективну роботу команд охорони здоров’я (Khaled, 2024),.

Goleman стверджував, що розвиток емоційного інтелекту не лише покращує індивідуальні лідерські здібності, але й сприяє організаційній трансформації (Goleman, 2017). Zheng із колегами підкреслюють, що лідери з високим рівнем EI сприяють кращим клінічним результатам і покращенню добробуту на робочому місці, сприяючи довірі та емоційній стабільності серед медичних працівників (Zheng et al., 2025).

Самосвідомість у лідерстві в охороні здоров’я

Самосвідомість є наріжним каменем ефективного лідерства в охороні здоров’я, надаючи лідерам здатність розпізнавати і розуміти свої емоції, цінності та поведінку. Ця навичка дозволяє їм орієнтуватися в складній організаційній динаміці, сприяючи створенню атмосфери інклюзії та співпраці. Самосвідомі лідери краще підготовлені до прийняття обґрунтованих рішень, мінімізації упереджень та розбудови довіри у своїх командах (Kuambadeet al., 2025). Це не лише підвищує моральний дух на робочому місці, але й покращує результати лікування пацієнтів, оскільки емоційно інтелектуальне лідерство пов’язане з вищим рівнем задоволеності працівників і кращими клінічними показниками.

В умовах «високих ставок» у сфері охорони здоров’я прийняття рішень часто вимагає балансу між професійними знаннями та емоційним інтелектом. Самосвідомість дозволяє лідерам оцінити свої сильні сторони, обмеження та упередження, що є критично важливим при ви-

рішенні багатогранних проблем сучасної охорони здоров’я, таких як дефіцит ресурсів та різноманітність пацієнтів (Curran et al., 2024). Керівники з чітким розумінням своїх емоційних тригерів можуть зберігати об’єктивність і приймати рішення, які відображають як клінічні пріоритети, так і організаційні цінності, що в кінцевому підсумку сприяє створенню більш стійкої та адаптивної системи охорони здоров’я.

Конфлікти у сфері охорони здоров’я неминучі, але самосвідомість значно підвищує здатність керівника конструктивно вирішувати суперечки. Лідери, які налаштовані на свої емоції та розуміють свої упередження, краще здатні підходити до конфліктів з емпатією та ясністю. Самосвідомі лідери можуть розрядити напружену ситуацію, вирішуючи основні проблеми, а не реагуючи імпульсивно (Khaled, 2024). Ця здатність зберігати холонокровність і сприяти конструктивному діалогу є життєво важливою для розвитку довіри і співпраці в команді, що безпосередньо сприяє покращенню міжособистісної динаміки і безпеки пацієнтів.

Практика самоусвідомлення – це не одноразове досягнення, а безперервний процес саморефлексії та зростання. Регулярно оцінюючи свою поведінку, емоції та лідерський вплив, керівники охорони здоров’я можуть адаптуватися до нових викликів і підтримувати свою ефективність протягом тривалого часу (Willis, 2025). Така циклічна практика саморегуляції та самоусвідомлення гарантує, що лідери залишаються чуйними до потреб своїх команд і вимог ландшафту охорони здоров’я, створюючи стабільне і сприятливе середовище як для персоналу, так і для пацієнтів.

Самосвідомість також виступає важливим інструментом для адаптивного лідерства у сучасному середовищі (Лаврентьєва & Крупський, 2023) і швидкозмінне як зовнішнє так і внутрішнє середовище медичних установ не є виключенням (Hodgkinson & Ferguson, 2023). Лідери, які регулярно аналізують свою поведінку та отримують зворотний зв’язок від колег, краще справляються з новими викликами. Як зазначають Curran та інші, здатність оцінювати власну ефективність дозволяє керівникам впроваджувати інноваційні підходи, які сприяють стабільності та підвищенню ефективності закладів охорони здоров’я (Curran et al., 2024). Гнучкість у прийнятті рішень стає ключовою у подоланні таких викликів, як нестача ресурсів чи емоційне вигорання працівників.

Ще одним важливим аспектом самосвідомості є її роль у забезпеченні емоційної стійкості керівника та команди. У медичних закладах, де стресові ситуації є невід'ємною частиною повсякденного життя, лідери мають демонструвати приклад врівноваженості. Як підкреслює Willis, лідери, які розуміють свої емоційні тригери, здатні не тільки контролювати власний емоційний стан, але й створювати атмосферу стабільності для команди (Willis, 2025). Це допомагає уникати емоційного виснаження серед медичного персоналу, що позитивно впливає як на якість лікування, так і на загальний моральний клімат у колективі.

Самосвідомість також є фундаментом етичного лідерства. Розуміння власних цінностей, упереджень та обмежень дозволяє керівникам приймати справедливі та прозорі рішення. Khaled зазначає, що у складних етичних ситуаціях, таких як розподіл обмежених ресурсів, лідери з високим рівнем самосвідомості краще прогнозують довготривалі наслідки своїх дій (Khaled, 2024). Такий підхід зміцнює довіру як серед працівників, так і пацієнтів, що є критично важливим для успішного функціонування медичних установ.

Проблеми розвитку самосвідомості у лідерів медичних закладів

Самосвідомість є ключовою складовою емоційного інтелекту та основою ефективного лідерства у медичних установах. Однак, розвиток цієї навички супроводжується численними викликами, зокрема, через складну природу лідерських обов'язків у сфері охорони здоров'я. Як зазначає Thomas, багато лідерів стикаються з труднощами в оцінці власних емоцій та поведінки, особливо в умовах високого рівня стресу, характерного для медичних установ (Thomas, 2024). Відсутність структурованих програм для розвитку самосвідомості часто ускладнює лідерам здатність розуміти вплив своїх дій на персонал та пацієнтів.

Однією з основних проблем є дефіцит часу на саморефлексію. Як відзначають Spanos з колегами, медичні керівники часто перевантажені адміністративними та клінічними завданнями, що залишає мало можливостей для глибокого аналізу власних емоційних реакцій і рішень (Spanos et al., 2024). Ця проблема посилюється відсутністю зовнішнього зворотного зв'язку, який є критично важливим для виявлення упереджень та слабких сторін. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до неефективного управління конфліктами,

погіршення командної динаміки та зниження рівня задоволеності працівників.

Іншою перешкодою є організаційна культура, яка часто не підтримує розвиток емоційного інтелекту. Khaled наголошує, що у багатьох медичних закладах домінує орієнтація на результати, що відводить другорядну роль м'яким навичкам, включаючи самосвідомість (Khaled, 2024). Лідери у таких умовах можуть не вбачати необхідності працювати над власним емоційним інтелектом, оскільки це не вважається важливим у їхній організаційній ієрархії. Це створює розрив між потребами сучасного управління та реальними практиками розвитку лідерства. Недостатній рівень економічної культури керівників зумовлює їх неспроможність усвідомити економічні переваги, які забезпечує розвинений емоційний інтелект, а також сформована самосвідомість, що в довгостроковій перспективі сприяють покращенню ефективності управління та результатів роботи організації (Cavaness, Picchioni & Fleshman, 2020).

Крім того, розвиток самосвідомості ускладнюється через високу ротацію керівного складу. Як відзначають Mathew із колегами, швидкі зміни у вищому менеджменті можуть перешкоджати довготривалим інвестиціям у розвиток лідерських компетенцій, включаючи самосвідомість (Mathew, Liu, & Khalil, 2024). Лідери, які не мають достатньої стабільності у своїх посадах, можуть ігнорувати важливість саморефлексії, віддаючи перевагу короткостроковим адміністративним завданням.

Таким чином, розвиток самосвідомості у лідерів медичних закладів є критично важливим, але потребує вирішення низки системних і організаційних проблем. Впровадження програм коучингу, зворотного зв'язку та стимулювання саморефлексії може значно покращити цю ситуацію. Як підкреслює Knowles, лише інтеграція самосвідомості у стратегію розвитку лідерства дозволить досягти стійких позитивних змін у сфері охорони здоров'я (Knowles, 2024).

Заходи для розвитку самосвідомості лідерів медичних закладів

Розвиток самосвідомості у лідерів медичних закладів є необхідним кроком для забезпечення ефективного управління та покращення економічних показників організацій. Нижче наведено низку заходів, спрямованих на стимулювання цього процесу, а також аргументація їхньої доцільності.

1. Впровадження структурованих програм коучингу та наставництва

Коучинг та наставництво створюють можливість для лідерів регулярно отримувати

ти зворотний зв'язок щодо їхньої поведінки, стилю управління та емоційних реакцій. Це дозволяє їм краще усвідомлювати свої сильні сторони та зони для розвитку. Програми коучингу, що інтегрують елементи емоційного інтелекту, підвищують здатність лідерів управляти командами ефективніше (Spanos et al., 2024). Наставництво також сприяє формуванню більш зрілих лідерів, які здатні краще реагувати на стресові ситуації, характерні для медичної сфери.

2. Використання інструментів оцінки емоційного інтелекту та самосвідомості

Використання стандартизованих оцінок, таких як EQ-i (Emotional Quotient Inventory), дозволяє лідерам оцінити їхні рівні емоційного інтелекту та самосвідомості. Khaled [19] підкреслює, що систематичне вимірювання цих характеристик забезпечує основу для персоналізованого навчання, що відповідає унікальним потребам кожного керівника (Khaled, 2024). Такі інструменти також можуть виявити емоційні тригери, які впливають на прийняття рішень, що особливо важливо для керівників у складних ситуаціях, пов'язаних із охороною здоров'я.

3. Розробка освітніх програм із розвитку самосвідомості

Інтенсивні освітні програми, що поєднують лекції, тренінги та практичні завдання, можуть значно покращити здатність керівників до саморефлексії. Як підкреслює Willis, навчання, яке включає кейс-стадії та симуляції реальних сценаріїв, дозволяє лідерам аналізувати власні рішення та емоційні реакції у безпечному середовищі (Willis, 2025), що підвищує їхню готовність до реальних викликів та сприяє побудові ефективніших управлінських моделей.

4. Формування культури відкритого зворотного зв'язку

Організаційна культура, що заохочує відкритий зворотний зв'язок, сприяє зростанню самосвідомості керівників. Систематичний зворотний зв'язок від команди дозволяє керівникам зрозуміти, як їхнє лідерство впливає на колектив (Curran et al., 2024). Впровадження анонімних опитувань та регулярних зустрічей для обговорення результатів діяльності допоможе керівникам усвідомлювати та виправляти недоліки, зберігаючи довіру персоналу.

5. Створення середовища для рефлексії

Важливо створити умови, що дозволяють керівникам відокремити час для особистої рефлексії. Регулярна участь у семінарах або ретритах із акцентом на само-рефлексії сприяє глибшому аналізу своїх емоцій, цінностей і рішень. Такі заходи

дозволяють лідерам зменшувати стрес та підвищувати свою здатність приймати обґрунтовані рішення, зберігаючи емоційну стійкість (Knowles, 2024).

6. Економічна мотивація до розвитку самосвідомості

Розвиток самосвідомості лідерів має бути підкріплений економічними стимулами. Впровадження програм, які демонструють економічні переваги емоційно інтелектуального лідерства, таких як зниження витрат через зменшення вигорання серед персоналу чи зростання ефективності завдяки покращенню командної роботи, може мотивувати керівників інвестувати у власний розвиток. Чіткий зв'язок між самосвідомістю керівників і покращенням економічних показників організації сприяє формуванню довгострокової стратегії зростання (Лаврентьєва & Крупський, 2023). Ці заходи сприятимуть не лише розвитку самосвідомості у лідерів медичних закладів, але й підвищенню ефективності роботи всієї організації. Сформована організаційна культура, що підтримує рефлексію, відкритість і безперервне навчання, дозволить медичним установам адаптуватися до викликів сучасного світу та забезпечувати якісні медичні послуги.

Висновки. Емоційний інтелект і самосвідомість є фундаментальними складовими ефективного лідерства в медичних закладах. Лідери, які володіють цими навичками, здатні краще адаптуватися до викликів сучасного середовища охорони здоров'я, знижувати рівень стресу серед персоналу та створювати довіриву атмосферу. Дослідження підкреслює важливість самосвідомості як інструменту для прийняття обґрунтованих рішень, що базуються на усвідомленні власних емоцій та впливі поведінки на колектив. Вона дозволяє керівникам ефективно керувати командами, адаптуючи свої підходи до потреб організації та сприяючи загальному підвищенню якості медичних послуг.

Однак розвиток емоційного інтелекту та самосвідомості стикається з рядом проблем, зокрема дефіцитом часу, недостатньою організаційною підтримкою та браком структурованих програм для навчання. Відсутність усвідомлення економічних переваг цих компетенцій також ускладнює їх інтеграцію у щоденну практику. Результати дослідження демонструють, що такі перешкоди гальмують процес удосконалення управлінських навичок та знижують ефективність прийняття рішень, особливо в умовах обмежених ресурсів та високої напруги в медичних установах.

Попри ці труднощі, впровадження програм коучингу, навчальних модулів та інструментів для оцінки емоційного інтелекту може стати потужним засобом підвищення самосвідомості керівників. Такий підхід не лише сприятиме покращенню робочого клімату, але й позитивно впливатиме на економічні показники організацій.

Розвинений емоційний інтелект допомагає знизити витрати, пов'язані з професійним вигоранням персоналу, та підвищити рівень задоволеності як працівників, так і пацієнтів. Це підтверджує стратегічну важливість інвестицій у розвиток цих навичок для забезпечення стійкості та ефективності медичних установ.

Список використаної літератури

1. Заграй Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія. 2021. № 32(6). С. 47-54. doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08
2. Корнійчук О., Корнійчук Д. Дослідження компетентності та етики в управлінській діяльності лікаря-керівника. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4(4). С. 51-62. doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-51-62
3. Лаврентьєва О.О., Крупський О.П. Моделі розвитку лідерських якостей учнівської молоді: вітчизняний та зарубіжний досвід. Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology. 2023. № 2 (26). С. 134-148. doi.org/10.32342/2522-4115-2023-2-26-14
4. Стасюк Ю., Вайнілович І., Кобченко А. Роль емоційного інтелекту та професійної культури у розвитку закладів вищої освіти. Challenges and Issues of Modern Science. 2024. Т. 3. С. 214-222. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/265> (дата звернення 30.07.2025).
5. Abraham R. Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. Genetic, social, and general psychology monographs. 1999. Vol. 125(2). Pp. 209-224.
6. Andargie E. M., Sertsewold S. G., Andargie T. M., Tewabe H. W., Kassaw A., Adem Y. F., Negash W. D. Emotional Intelligence and associated factors among case team leaders in Health Centers of East Gojam Zone, Northwest Ethiopia: A facility based cross-sectional study. 2025. doi.org/10.21203/rs.3.rs-5767199/v1
7. Best J., Ruedinger E., Marquardt D., Menzel B., Kim S. Twelve Tips for Teaching Speaking Up and Listening for Promoting Patient Care and Self-Advocacy. MedEdPublish. 2025. Vol. 15. Pp. 1-9. doi.org/10.12688/mep.20796.1
8. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Handbook of emotional intelligence. 2000. Vol. 99(6). Pp. 343-362. URL: https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_article.pdf (дата звернення 30.07.2025).
9. Bru-Luna L. M. et al. Emotional intelligence measures: A systematic review. Healthcare. 2021. Vol. 9. №. 12. P. 1696. doi.org/10.3390/healthcare9121696
10. Cao Y., Gao L., Fan L., Jiao M., Li Y., Ma Y. The influence of emotional intelligence on job burnout of healthcare workers and mediating role of workplace violence: a cross sectional study. Frontiers in public health. 2022. Vol. 10. P. 892421. doi.org/10.3389/fpubh.2022.892421
11. Cavaness K., Picchioni A., Fleshman J. W. Linking emotional intelligence to successful health care leadership: the big five model of personality. Clinics in colon and rectal surgery. 2020. Vol. 33. №. 04. Pp. 195-203. doi.org/10.1055/s-0040-1709435
12. Chaudry A. et al. What Is the Impact of Leaders with Emotional Intelligence on Proxy Performance Metrics in 21st Century Healthcare? - A Systematic Literature Review. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2024. Vol. 21. №. 11. P. 1531. doi.org/10.3390/ijerph21111531

References

1. Zahray, L. D. (2021). Emotional intelligence as a component of a manager's professional competence. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Psychology. Applied Psychology. Professional and Organizational Psychology*, 32(6), 47–54. doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08 (in Ukrainian)
2. Korniihuk, O., & Korniihuk, D. (2024). Study of competence and ethics in the managerial activity of a physician-leader. *Society and National Interests*, 4(4), 51–62. doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-51-62 (in Ukrainian)
3. Lavrentieva, O. O., & Krupskiy, O. P. (2023). Models for development of leadership qualities in student youth: Domestic and foreign experience. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*, 2(26), 134–148. doi.org/10.32342/2522-4115-2023-2-26-14 (in Ukrainian)
4. Stasiuk, Y., Vainilovych, I., & Kobchenko, A. (2024). The role of emotional intelligence and professional culture in the development of higher education institutions. *Challenges and Issues of Modern Science*, 3, 214–222. Retrieved from <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/265> (in Ukrainian)
5. Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 125(2), 209–224.
6. Andargie, E. M., Sertsewold, S. G., Andargie, T. M., Tewabe, H. W., Kassaw, A., Adem, Y. F., & Negash, W. D. (2025). *Emotional Intelligence and associated factors among case team leaders in Health Centers of East Gojam Zone, Northwest Ethiopia: A facility based cross-sectional study*. doi.org/10.21203/rs.3.rs-5767199/v1
7. Best, J., Ruedinger, E., Marquardt, D., Menzel, B., & Kim, S. (2025). Twelve Tips for Teaching Speaking Up and Listening for Promoting Patient Care and Self-Advocacy. *MedEdPublish*, 15, 1-9. doi.org/10.12688/mep.20796.1
8. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362. Retrieved from https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_article.pdf
9. Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C., & Cervera-Santiago, J. L. (2021). Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. *Healthcare*, 9(12), 1696. doi.org/10.3390/healthcare9121696
10. Cao, Y., Gao, L., Fan, L., Jiao, M., Li, Y., & Ma, Y. (2022). The influence of emotional intelligence on job burnout of healthcare workers and mediating role of workplace violence: a cross sectional study. *Frontiers in public health*, 10, 892421. doi.org/10.3389/fpubh.2022.892421
11. Cavaness, K., Picchioni, A., & Fleshman, J. W. (2020). Linking emotional intelligence to successful health care leadership: the big five model of personality. *Clinics in colon and rectal surgery*, 33(04), 195-203. doi.org/10.1055/s-0040-1709435
12. Chaudry, A., Hussain, P. M., Halari, S., Thakor, S., Sivapalan, A., Ikar, A., Okhria, T., & Meyer, E. (2024). What Is the Impact of Leaders with Emotional Intelligence on Proxy Performance Metrics in 21st Century Healthcare? - A Systematic Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(11), 1531. doi.org/10.3390/ijerph21111531

13. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(10). P. e20356. doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356
14. Curran V. R., Hollett A., Simmons K., Stuckless T., Radu G. A Phenomenological Study of Postgraduate Medical Trainees' Incidental Learning Experiences and Psychological Well-Being during the COVID-19 Pandemic. *Cureus*. 2024. Vol. 16(2). P. e54937. doi.org/10.7759/cureus.54937
15. Currie J., Currie G. M. Emotional intelligence and productive relationships with patients and colleagues. *Journal of nuclear medicine technology*. 2022. Vol. 50. №. 4. Pp. 357-365. doi.org/10.2967/JNMT.122.264052
16. Fowler K. R., Robbins L. K., Field A., & Avitia G. Role of emotional intelligence in nursing leadership: Enhancing resilience and reducing turnover intent. *Nursing Management*. 2025. Vol. 56. №. 5. Pp. 19-25. doi.org/10.1097/nmg.0000000000000251/
17. Ghayeb F. et al. Exploring the relationship between emotional intelligence and communication skills in nurses: a cross-sectional study. *BMC nursing*. 2025. Vol. 24. №. 1. P. 1002. doi.org/10.1186/s12912-025-03679-5
18. Goleman D. Leadership that gets results. In *Leadership perspectives*. Routledge. 2017. Pp. 85-96. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315250601-9/leadership-gets-results-daniel-goleman> (дата звернення: 05.07.2025).
19. Gómez-Leal R. et al. The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*. 2022. Vol. 52. №. 1. Pp. 1-21. doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987
20. Hans J. Improving self-awareness and critical thinking through reflective practice. *British Journal of Community Nursing*. 2024. Vol. 29. №. Sup9. Pp. S43-S46. doi.org/10.12968/bjcn.2024.0096
21. Hodgkinson G. P., Ferguson J. Addressing the adaptive challenges of leadership and organizational decision making in healthcare settings: A dynamic managerial capabilities perspective. *Research Handbook on Leadership in Healthcare*. 2023. Pp. 204-234. doi.org/10.4337/9781800886254.00020
22. James A.H. A Leadership Toolkit for Nurses and Healthcare Professionals: From Student to Experienced Practitioner (1st ed.). Routledge. 2025. doi.org/10.4324/9781003433354
23. Khaled H. H. Impact of Emotional Intelligence on Leadership Skills Among Nursing Students: A Cross Sectional Study. *Palestinian Medical and Pharmaceutical Journal*. 2024. Vol. 9(4). doi.org/10.59049/2790-0231.1301
24. Knowles S. Patient Safety Coaching in Healthcare. *Patient Safety Coaching*. 2024. Pp. 91-111. doi.org/10.1007/978-3-031-68722-8_4
25. Koutsoumpa E. Development of Emotional Intelligence and Leadership aspects applied in Health Professionals. A Scoping Review. *Technium BioChemMed*. 2023. Vol. 6. Pp. 22-36. doi.org/10.47577/biochemmed.v6i.9533
26. Крупський О. П., Стасюк Ю. М., Громцева О. В., Лубенець Н. В. Вплив емоційної праці сімейних лікарів на рівень їх благополуччя та задоволення працею. *European Journal of Management Issues*. 2022. Т.30, № 4. С. 215-223. doi.org/10.15421/192218
27. Kyambade M., Namubiru B., Namatovu A., Tushabe M., Kagere R. Self-Awareness: A Path to the Bright Side of Leadership. *The Dark Side of Leadership: A Cross-Cultural Compendium*. Productivity Press. Pp. 280-287. doi.org/10.4324/9781003475262-29
13. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356
14. Curran, V. R., Hollett, A., Simmons, K., Stuckless, T., & Radu, G. (2024). A Phenomenological Study of Postgraduate Medical Trainees' Incidental Learning Experiences and Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic. *Cureus*, 16(2), e54937. doi: <https://doi.org/10.7759/cureus.54937>
15. Currie, J., & Currie, G. M. (2022). Emotional Intelligence and Productive Relationships with Patients and Colleagues. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 50(4), 357-365. doi.org/10.2967/jnmt.122.264052
16. Fowler, K. R., Robbins, L. K., Field, A., & Avitia, G. (2025). Role of emotional intelligence in nursing leadership. *Nursing Management*, 56(5), 19-25. doi.org/10.1097/nmg.0000000000000251
17. Ghayeb, F., Zaben, K., Haddad, R. H., Ghayeb, N., Barhoush, M., Zuraikat, N., & Abuejheisheh, A. J. (2025). Exploring the relationship between emotional intelligence and communication skills in nurses: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 24(1), 1002. doi.org/10.1186/s12912-025-03679-5
18. Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership perspectives* (pp. 85-96). Routledge. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315250601-9/leadership-gets-results-daniel-goleman>
19. Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocá, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21. doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987
20. Hans, J. (2024). Improving self-awareness and critical thinking through reflective practice. *British Journal of Community Nursing*, 29(Sup9), S43-S46. doi.org/10.12968/bjcn.2024.0096
21. Hodgkinson, G. P., & Ferguson, J. (2023). Addressing the adaptive challenges of leadership and organizational decision making in healthcare settings: A dynamic managerial capabilities perspective. *Research Handbook on Leadership in Healthcare*, 204-234. doi.org/10.4337/9781800886254.00020
22. James, A.H. (2025). *A Leadership Toolkit for Nurses and Healthcare Professionals: From Student to Experienced Practitioner* (1st ed.). Routledge. doi.org/10.4324/9781003433354
23. Khaled, H. H. (2024). Impact of Emotional Intelligence On Leadership Skills Among Nursing Students: A Cross Sectional Study. *Palestinian Medical and Pharmaceutical Journal*, 9(4). doi: <https://doi.org/10.59049/2790-0231.1301>
24. Knowles, S. (2024). Patient Safety Coaching in Healthcare. *Patient Safety Coaching*, 91-111. doi.org/10.1007/978-3-031-68722-8_4
25. Koutsoumpa, E. (2023). Development of Emotional Intelligence and Leadership aspects applied in Health Professionals. A Scoping Review. *Technium BioChemMed*, 6, 22-36. doi.org/10.47577/biochemmed.v6i.9533
26. Krupskiy, O. P., Stasiuk, Y. M., Hromtseva, O. V., & Lubenets, N. V. (2022). The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*, 30(4), 215-223. doi.org/10.15421/192218 (in Ukrainian)
27. Kyambade, M., Namubiru, B., Namatovu, A., Tushabe, M., & Kagere, R. (2025). Self-Awareness: A Path to the Bright Side of Leadership. In *The Dark Side of Leadership: A Cross-Cultural Compendium* (pp. 280-287). Productivity Press. doi.org/10.4324/9781003475262-29

28. Lee C. C., Yeh W. C., Yu Z., Lin X. C. The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(8). P. e18007. doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007
29. Mathew N. V., Liu C., Khalil H. Causes & Consequences of Health Care CEO Turnover in Australia and Retention Strategies: A Qualitative Study. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*. 2024. Vol. 61. doi.org/10.1177/00469580241233250
30. Murugan M., Prabadevi M. N. Emotional intelligence, leadership, governance and management strategy: Key drivers of business sustainability in engineering services. *Qubahan Academic Journal*. 2025. Vol. 5. №. 1. Pp. 318-333. doi.org/10.48161/qaj.v5n1a1125
31. Nguyen M., Breese D. M., Kellett K. Leading Pharmacists Who Experience Patient Loss. *The Senior Care Pharmacist*. 2024. Vol. 39(12). Pp. 445–448. doi.org/10.4140/tcp.n.2024.445
32. Niki K. et al. Leadership Development in Health Care: the role of clinical leaders. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2021. Vol. 9. №. 2. Pp. 231-249. doi.org/10.4236/jhrss.2021.92015
33. Semenets-Orlova I., Klochko A., Shkoda T., Marusina O., Tepluk M. Emotional Intelligence as the Basis for the Development of Organizational Leadership During the Covid Period (Educational Institution Case). *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39(5). doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074
34. Shultz K. S., Whitney D., Zickar M. J. *Measurement theory in action: Case studies and exercises*. Routledge, 2013. 424 p. doi.org/10.4324/9781315869834
35. Silva T. H. R. Emotional resilience in nursing: A framework for managing compassion fatigue. *King's College London Publications*. 2024. URL: https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/316398451/Emotional_Resilience_in_Nursing.pdf (дата звернення: 30.07.2025).
36. Spanos S., Leask E., Patel R., Datyner M., Loh E., Braithwaite J. Healthcare leaders navigating complexity: a scoping review of key trends in future roles and competencies. *BMC Medical Education*. 2024. Vol. 24(1). doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4
37. Stoller J. K. Emotional intelligence: leadership essentials for chest medicine professionals. *Chest*. 2021. Vol. 159. № 5. Pp. 1942-1948. doi.org/10.1016/j.chest.2020.09.093
38. Supramaniam S., Singaravelloo K. Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11(3). P. 76. doi.org/10.3390/admsci11030076
39. Thomas V. Understanding compassionate leadership. *British Journal of Healthcare Assistants*. 2024. Vol. 18(3). Pp. 104–109. doi.org/10.12968/bjha.2024.18.3.104
40. Toni M. et al. Mentoring and Coaching in Staff Development. *Innovative Approaches to Staff Development in Transnational Higher Education*. IGI Global Scientific Publishing, 2025. Pp. 1-26. doi.org/10.4018/9798369391020.ch001
41. Vivek R., Krupskyi O. P. Exploring Synergy: Integrating Qualitative Research Methods with Root Cause Analysis for Holistic Problem Understanding. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32(4). Pp. 259–271. doi.org/10.15421/192422
28. Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007
29. Mathew, N. V., Liu, C., & Khalil, H. (2024). Causes & Consequences of Health Care CEO Turnover in Australia and Retention Strategies: A Qualitative Study. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 61. doi.org/10.1177/00469580241233250
30. Murugan, M., & Prabadevi, M. N. (2025). Emotional Intelligence, Leadership, Governance and Management Strategy: Key Drivers of Business Sustainability in Engineering Services. *Qubahan Academic Journal*, 5(1), 318–333. doi.org/10.48161/qaj.v5n1a1125
31. Nguyen, M., Breese, D. M., & Kellett, K. (2024). Leading Pharmacists Who Experience Patient Loss. *The Senior Care Pharmacist*, 39(12), 445–448. doi.org/10.4140/tcp.n.2024.445
32. Niki, K., Aspasia, G., George, P., Anastasios, S., & Marios, A. (2021). Leadership Development in Health Care: The Role of Clinical Leaders. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(02), 231–249. doi.org/10.4236/jhrss.2021.92015
33. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Shkoda, T., Marusina, O., & Tepluk, M. (2021). Emotional Intelligence as the Basis for the Development of Organizational Leadership During the Covid Period (Educational Institution Case). *Studies of Applied Economics*, 39(5). doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074
34. Shultz, K. S., Whitney, D., & Zickar, M. J. (2013). *Measurement Theory in Action*. Routledge. doi.org/10.4324/9781315869834
35. Silva, T. H. R. (2024). *Emotional resilience in nursing: A framework for managing compassion fatigue*. *King's College London Publications*. Retrieved from https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/316398451/Emotional_Resilience_in_Nursing.pdf
36. Spanos, S., Leask, E., Patel, R., Datyner, M., Loh, E., & Braithwaite, J. (2024). Healthcare leaders navigating complexity: a scoping review of key trends in future roles and competencies. *BMC Medical Education*, 24(1). doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4
37. Stoller, J. K. (2021). Emotional intelligence: leadership essentials for chest medicine professionals. *Chest*, 159(5), 1942-1948. doi.org/10.1016/j.chest.2020.09.093
38. Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 76. doi.org/10.3390/admsci11030076
39. Thomas, V. (2024). Understanding compassionate leadership. *British Journal of Healthcare Assistants*, 18(3), 104–109. doi.org/10.12968/bjha.2024.18.3.104
40. Toni, M., Mehta, A. K., Chandel, P. S., MK, K., & Selvakumar, P. (2025). Mentoring and Coaching in Staff Development. In *Innovative Approaches to Staff Development in Transnational Higher Education* (pp. 1-26). IGI Global Scientific Publishing. doi.org/10.4018/9798369391020.ch001
41. Vivek, R., & Krupskyi, O. P. (2024). Exploring Synergy: Integrating Qualitative Research Methods with Root Cause Analysis for Holistic Problem Understanding. *European Journal of Management Issues*, 32(4), 259–271. doi.org/10.15421/192422

42. Weiszbrod T. Health care leader competencies and the relevance of emotional intelligence. *The health care manager*. 2020. Vol. 39. №. 4. Pp. 190-196. doi.org/10.1097/hcm.0000000000000307
43. Willis S. Authentic nursing leadership. *Nursing Management*. 2025. Vol. 56(1). P. 7. doi.org/10.1097/nmg.0000000000000211
44. Winardi M. A., Prentice C., Weaven S. Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. *Journal of global scholars of marketing science*. 2022. Vol. 32. №. 3. Pp. 372-397. doi.org/10.1080/21639159.2020.1808847
45. Zheng J., Hong H., Wang N., Sun J., Xu X. Impact of Mindfulness, Emotional Intelligence, and Employee Well-being on Mental Healthcare of Workers' Affectiveness: The Mediating Role of Employee Satisfaction and the Moderating Effect of Digital Leadership. *Health Care Analysis*. 2025. Pp. 1-33. doi.org/10.1007/s10728-025-00523-4
42. Weiszbrod, T. (2020). Health Care Leader Competencies and the Relevance of Emotional Intelligence. *The Health Care Manager*, 39(4), 190–196. doi.org/10.1097/hcm.0000000000000307
43. Willis, S. (2025). Authentic nursing leadership. *Nursing Management*, 56(1), 7. doi.org/10.1097/nmg.0000000000000211
44. Winardi, M. A., Prentice, C., & Weaven, S. (2021). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 32(3), 372–397. doi.org/10.1080/21639159.2020.1808847
45. Zheng, J., Hong, H., Wang, N., Sun, J., & Xu, X. (2025). Impact of Mindfulness, Emotional Intelligence, and Employee Well-being on Mental Healthcare of Workers' Affectiveness: The Mediating Role of Employee Satisfaction and the Moderating Effect of Digital Leadership. *Health Care Analysis*, 1-33. doi.org/10.1007/s10728-025-00523-4

Oleksandr Krupskiy*,

PhD (Psychology), Associate Professor
krupskyy71@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1086-9274>

Yuliia Stasiuk*,

Senior Lecturer
yulstas@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-6644-8658>

*Oles Honchar Dnipro National University, 72, Nauky Avenue, Dnipro, 49045, Ukraine

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SELF-AWARENESS AS DRIVERS OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

Abstract. We examine the role of emotional intelligence (EI) and self-awareness as critical drivers of effective leadership in healthcare institutions. Our focus is on the specific nature of healthcare management environments, where leaders operate under constant emotional pressure, workforce shortages, and complex decision-making requirements. We argue that high levels of EI contribute significantly to emotional resilience, trust-building, interpersonal communication, and overall team productivity in medical settings.

We emphasize self-awareness as a foundational component of EI that enables healthcare leaders to engage in reflective practices, exercise ethical decision-making, and maintain composure under stress. Our analysis highlights the connection between self-awareness and a leader's ability to cultivate an inclusive and transparent organizational culture—an essential condition for navigating uncertainty and maintaining performance in turbulent contexts.

We conduct a qualitative content analysis of contemporary scholarly literature and critically review both international and domestic practices in the development of emotional intelligence among healthcare managers. We identify key barriers to the development of EI in this sector, including lack of time for reflection, insufficient access to structured training programs, limited organizational support, and the general underestimation of the economic value of emotionally competent leadership.

To address these barriers, we propose a comprehensive framework of interventions, including coaching and mentoring programs, the use of EI and self-awareness assessment tools, the development of educational modules focused on reflective leadership, and the creation of feedback-rich organizational cultures. We also advocate for establishing dedicated spaces for reflection to support leaders' emotional regulation and long-term decision-making capacity.

We conclude that the systematic integration of EI development into healthcare leadership strategies leads to measurable improvements in organizational performance, employee well-being, and service quality. Our findings are of practical relevance to healthcare managers, researchers, and educators aiming to strengthen leadership capabilities and promote sustainable organizational effectiveness in the healthcare sector.

Keywords: *Emotional Intelligence, Self-Awareness, Leadership, Healthcare Institutions, Managerial Effectiveness, Organizational Culture, Interpersonal Interaction.*

JEL Classification: I19; J24; M12; M54; D23.

In cites: Krupskiy, O., & Stasiuk, Yu. (2025). Emotional Intelligence and Self-Awareness as Drivers of Effective Leadership in Healthcare Institutions. *Social Economics*, 71, 112–124. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-11 (In Ukrainian)

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.
Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work
Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 10.09.2025 р.
Published 30.09.2025

The article was received by the editors 06.08.2025.
The article is recommended for printing 10.09.2025.
Опубліковано 30.09.2025

ФІНАНСИ ♦ FINANCE

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-12>
УДК 336.1:355.02

Сніжана Олександрівна Бей*

кандидат економічних наук, доцент
sneganapipko@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6651-4210>

Алла Вікторівна Долюк*

кандидат економічних наук, старший викладач
alla14.08@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5461-5295>

*Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету,
вул. Гонти, 37а, Вінниця, 21022, Україна

ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ

Метою статті є дослідження особливостей функціонування системи публічних фінансів України в умовах воєнного стану, виявлення ключових викликів, пов'язаних із високим рівнем економічної та соціальної невизначеності, а також обґрунтування можливих шляхів адаптації бюджетної й фінансової політики з метою забезпечення стійкості, збалансованості та ефективності управління державними ресурсами. У статті проаналізовано сучасний стан публічних фінансів України в умовах воєнного стану, охарактеризовано основні тенденції формування доходів та здійснення видатків державного бюджету, вплив воєнних дій на податкову систему, міжбюджетні відносини та фінансову децентралізацію. Визначено головні виклики, що постали перед фінансовою системою держави, серед яких — різке зростання військових і соціальних витрат, скорочення доходів бюджету через зниження економічної активності, зростання дефіциту бюджету та потреба у зовнішньому фінансуванні. Особлива увага приділяється ролі міжнародної фінансової допомоги у підтриманні макроекономічної стабільності, забезпеченні платоспроможності держави та фінансуванні критично важливих секторів економіки. Висвітлено проблеми ефективності управління публічними фінансами під час війни, зокрема питання прозорості бюджетних процесів, цільового використання коштів, ризиків корупційних проявів та обмежень у сфері фінансового контролю. Обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів управління публічними фінансами в умовах невизначеності, які включають цифровізацію фінансових процесів, посилення антикризового планування, оптимізацію бюджетних видатків, підвищення результативності фінансового контролю та розвиток стратегічного прогнозування. Запропоновано рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості держави у середньо- та довгостроковій перспективі, які передбачають узгодження внутрішніх фінансових можливостей із зовнішньою підтримкою, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, формування дієвих механізмів управління державним боргом і розвиток фінансової безпеки як складової національної стійкості.

Ключові слова: публічні фінанси, бюджетна політика, фінансова політика, управління державними ресурсами, дохідна та видаткова частина державного бюджету, міжнародна фінансова допомога.

JEL Classification: H60; E62; F34.

Як цитувати: Бей, С. О., & Долюк, А. В. (2025). Публічні фінанси в умовах війни: виклики невизначеності та шляхи адаптації. *Соціальна економіка*, 71, 125–136. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-12

Вступ. Сучасні умови воєнного стану в Україні висувують безпрецедентні виклики перед системою публічних фінансів. Війна суттєво змінює бюджетні пріоритети, зумовлює зростання витрат на оборону та безпеку, водночас обмежуючи можливості наповнення доходної частини бюджету через падіння економічної активності, руйнування інфраструктури та скорочення податкових надходжень. У таких умовах фінансова система опиняється під тиском невизначеності, що ускладнює прогнозування доходів і видатків, планування та реалізацію державних програм.

Особливої ваги набувають питання пошуку джерел фінансування державних потреб, підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами, мінімізації корупційних ризиків та забезпечення фінансової стійкості у середньо- й довгостроковій перспективі. Не менш важливими є проблеми співпраці з міжнародними фінансовими інституціями та донорами, адже саме зовнішня підтримка виступає ключовим чинником збереження макроекономічної стабільності.

Отже, дослідження публічних фінансів у контексті воєнних викликів має високу наукову та практичну значущість. Воно дозволяє виробити рекомендації щодо адаптації фінансової системи до умов невизначеності, підвищення гнучкості бюджетної політики та формування стратегії відновлення після завершення війни.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування системи публічних фінансів в умовах воєнного стану, виявлення ключових викликів, пов'язаних із високим рівнем невизначеності, та обґрунтування можливих шляхів адаптації бюджетної і фінансової політики для забезпечення стійкості та ефективності управління державними ресурсами.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- проаналізувати сучасний стан публічних фінансів України в умовах воєнного стану;
- визначити основні виклики та загрози, що зумовлені воєнними діями та економічною невизначеністю;
- охарактеризувати вплив війни на доходну та видаткову частини державного бюджету;
- дослідити роль міжнародної фінансової допомоги у підтриманні макроекономічної стабільності;
- виявити проблеми та обмеження у механізмах управління публічними фінансами під час війни;

- обґрунтувати напрями та інструменти адаптації фінансової політики до умов невизначеності;

- запропонувати рекомендації щодо підвищення стійкості та ефективності системи публічних фінансів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Об'єкт дослідження – система публічних фінансів України в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – фінансові механізми, інструменти та підходи до управління публічними фінансами в умовах невизначеності, спричиненої війною, а також шляхи їх адаптації для забезпечення стабільності та ефективності.

У період воєнного стану управління державними фінансами суттєво відрізняється від практики їх використання у стабільних і мирних умовах. Забезпечення ефективності публічних фінансів вимагає особливої уваги до раціонального розподілу та цільового спрямування ресурсів на потреби оборони, а також підтримання належного рівня соціальних стандартів для населення. Це зумовлює високу актуальність дослідження особливостей фінансового управління в умовах військового конфлікту.

Огляд літератури. Проблематика використання та адміністрування публічних фінансів є одним із ключових напрямів сучасних фінансових досліджень, що набуває особливої актуальності в умовах трансформації економіки та зростання ролі держави у регулюванні фінансових потоків.

Стійкість та ефективність державних фінансів в умовах кризових явищ та війни розглядали у своїх працях Н. Петруха, К. Клименко, С. Петруха (Петруха, 2024; Клименко, 2024; Петруха, 2024), цифровізація бюджетного процесу розглянута у працях О. П. Басюк (Басюк, 2022), питання удосконалення системи управління публічними фінансами досліджувалися науковцями Ю. Радіоною (Радіонов, 2022), Г. О. Скрипник, Д. В. Демінською, М. Р. Дуднік (Скрипник, 2024; Демінська, 2024; Дуднік, 2024) та іншими, що свідчить про значний інтерес до вивчення механізмів ефективного управління публічними фінансами, підвищення прозорості бюджетного процесу та вдосконалення системи фінансового контролю.

У дослідженнях зарубіжних науковців аналізуються проблеми публічних фінансів у воєнний період, зокрема в працях D. R. Agrawal (Agrawal, 2022), A. G. Ross (Ross, 2025), S. Petrukha (Petrukha, 2025),

T. Antonova та T. Davydiuk (Antonova & Davydiuk, 2024), Y. Markuts та F. Roberto (Markuts & Roberto, 2024).

У працях українських та зарубіжних дослідників простежується спільна позиція щодо необхідності зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади у сфері адміністрування фінансових ресурсів. Зокрема, увага зосереджується на проблемах раціонального розподілу бюджетних коштів, запобіганні нецільовому використанню ресурсів, удосконаленні системи моніторингу та аудиту. Водночас, попри наявність значного теоретичного доробку, недостатньо висвітленими залишаються питання гнучкого управління публічними фінансами в умовах кризових ситуацій, воєнних дій та економічної турбулентності. Більшість робіт орієнтована на аналіз мирного періоду, тоді як сучасні реалії вимагають адаптації фінансової політики до надзвичайних умов.

Методологія дослідження. Методологічна основа дослідження базується на системному, комплексному та міждисциплінарному підходах до вивчення функціонування системи публічних фінансів в умовах воєнного стану. Вона передбачає використання сукупності загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечують повноту, об'єктивність та достовірність отриманих результатів.

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у роботі застосовано такі методи дослідження:

Діалектичний метод – використано для розкриття сутності та еволюції системи публічних фінансів, виявлення закономірностей її функціонування в умовах кризових і воєнних викликів.

Системний підхід – дозволив розглядати публічні фінанси як цілісну систему, що охоплює бюджетну, податкову, боргову та міжбюджетну підсистеми, які взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем.

Структурно-функціональний аналіз – застосовано для дослідження структури публічних фінансів, ролі та взаємозв'язків між їх елементами (державний бюджет, місцеві бюджети, державні цільові фонди, фінансові інституції).

Метод порівняльного аналізу – використано для зіставлення ключових показників розвитку публічних фінансів України.

Статистичний та економіко-математичний аналіз – застосовано для опрацювання макроекономічних і бюджетних показників, оцінки змін у доходній та видатковій частинах бюджету, динаміки дефіци-

ту та державного боргу, а також для побудови узагальнених аналітичних висновків.

Документальний аналіз – використано при вивченні нормативно-правових актів, офіційних урядових звітів, матеріалів Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби, Рахункової палати, а також звітів міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світового банку, ЄС).

Метод узагальнення та систематизації – дав змогу інтегрувати отримані результати, сформулювати рекомендації щодо підвищення стійкості та ефективності управління публічними фінансами в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, обрана методологія забезпечує всебічне та науково обґрунтоване дослідження проблем і перспектив функціонування системи публічних фінансів України, сприяючи формуванню практичних рекомендацій для вдосконалення фінансової політики держави в умовах невизначеності.

Основні результати. У сучасних фінансово-економічних системах більшості держав світу публічні фінанси виступають фундаментальним інструментом забезпечення функціонування суспільства та державних інституцій. В Україні їхня частка перевищує 40% від валового внутрішнього продукту, що свідчить про вагомий вплив на національний економічний розвиток. Публічні фінанси виконують стратегічну роль у реалізації ключових завдань держави, зокрема у сфері забезпечення національної безпеки та територіальної цілісності, підтримання правопорядку, охорони здоров'я, фінансування освітньої системи, пенсійного забезпечення, соціального захисту населення, розвитку інфраструктури та охорони довкілля.

Одним із пріоритетних завдань сучасного етапу економічного розвитку України є формування ефективної системи публічних фінансів. Це передбачає розроблення цілісної концепції, спрямованої на становлення, інституційне вдосконалення та модернізацію механізмів функціонування публічних фінансів у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики.

2025 рік став четвертим роком повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, що й надалі зумовлює безпрецедентні виклики для національної економіки та системи публічних фінансів. Економічна ситуація в державі визначається комплексом чинників, серед яких провідними є значні оборонні потреби, масштабні руйнування критичної інф-

раструктури, дефіцит енергетичних ресурсів та інтенсивна міграція працездатного населення.

Публічні фінанси становлять ключовий елемент фінансової системи України, оскільки охоплюють понад половину загальних фінансових ресурсів та інтегрують різні фінансові інституції, які виконують функції держави. Багатофункціональність публічних фінансів визначає їх складну та багаторівневу структуру. Сучасна система публічних фінансів України формується через процеси створення, розподілу та перерозподілу, управління і використання як публічних, так і приватних фондів державних коштів.

Фіскальна політика України зазнала суттєвої трансформації з урахуванням воєнних умов, водночас структура бюджетних видатків у 2025 році зберегла основні тенденції, характерні для попереднього періоду. Зокрема, понад половину бюджетних ресурсів (51%) було спрямовано на фінансування сектору оборони та безпеки; близько 20% витрат становили соціальні виплати, у тому числі пенсійне забезпечення; 5,6% спрямовано на обслуговування державного боргу; решта коштів розподілялася між фінансуванням освітньої, медичної сфери та інших ключових функцій державного управління.

Війна суттєво підірвала фінансову стабільність країни, змушуючи спрямовувати пріоритетні витрати на оборону та соціальну підтримку населення. Основними джерелами фінансування державного бюджету залишаються податкові надходження та зовнішня допомога. У 2025 році бю-

джет орієнтований на забезпечення потреб Збройних Сил України, одночасно передбачаючи ресурси для поступового відновлення економіки.

Для адаптації до викликів воєнного стану Національний банк України (НБУ) оновив Основні засади грошово-кредитної політики з метою стабілізації фінансового сектору. Визнання військової агресії як чинника, що підриває ефективність традиційних ринкових механізмів та підсилює невизначеність, стало значним поштовхом до цих змін.

Однією з головних проблем залишається фінансова нестабільність. Зростання видатків на оборону та соціальний захист в умовах обмеженого бюджету призвело до збільшення бюджетного дефіциту. Така ситуація потребує ефективного управління грошовими потоками, пошуку додаткових джерел фінансування та обґрунтованих рішень, адже неконтрольовані витрати можуть спричинити інфляційний тиск і зростання державного боргу (Радіонов, 2022).

З наведеної таблиці видно, що державний борг України істотно зріс із 48,9% ВВП у 2021 році до 98,6% у 2024 році. Це свідчить про необхідність залучення значних фінансових ресурсів для покриття військових витрат та підтримки економіки в умовах війни. Для фінансування дефіциту бюджету уряд України залучав міжнародну фінансову допомогу, випускав військові облігації та скорочував некритичні видатки. При цьому міжнародна фінансова допомога зросла з 2,5 млрд доларів у 2021 році до 38,0 млрд доларів у 2024 році.

Таблиця 1. Ключові показники розвитку публічних фінансів України
Table 1. Key Indicators of Public Finance Development in Ukraine

Показник/ Indicator	2021 рік / year	2022 рік / year	2023 рік / year	2024 рік / year
Валовий внутрішній продукт, млрд дол. Gross Domestic Product, billion USD	591,5	449,0	474,8	501,0
Державний борг, % від ВВП Public Debt, % of GDP	48,9	78,5	88,2	98,6
Зовнішня фінансова підтримка, млрд дол. External Financial Support, billion USD	2,5	32,2	42,9	38,0
Інфляція, % Inflation, %	9,4	20,2	17,7	13,0
Рівень безробіття, % Unemployment Rate, %	9,8	24,5	19,4	10,6

Джерело: систематизовано автором на основі даних Офіційного державного веб-порталу Міністерства фінансів України¹

Source: compiled by the author based on Official state web portal. Ministry of Finance of Ukraine

¹ Офіційний державний веб-портал Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 05.08.2025).

Також таблиця демонструє, що у 2022 році відбулося значне падіння ВВП до 449,0 млрд доларів, що було наслідком війни, руйнування виробничих потужностей, окупації територій та логістичних труднощів. У 2023–2024 роках спостерігається часткове відновлення економіки, а прогноз на 2024 рік передбачає подальше, хоча й повільне, зростання ВВП до 501,0 млрд доларів.

Що стосується інфляції, вона зросла з 9,4% у 2021 році до 20,2% у 2022 році через війну та порушення логістичних ланцюгів. У 2023–2024 роках спостерігається поступове зниження інфляції, що свідчить про певну ефективність застосованих заходів. Проте, незважаючи на позитивну тенденцію, рівень інфляції залишається досить високим.

Крім того, рівень безробіття значно зріс із 9,8% у 2021 році до 24,5% у 2022 році, тоді як у 2023–2024 роках він поступово знижується, що свідчить про часткове відновлення економічної активності.

Наведені дані свідчать про руйнівний вплив війни на економіку України. Хоча очікується поступове відновлення, темпи зростання залишаються невизначеними через залежність від зовнішніх чинників, зокрема тривалості війни та обсягів міжнародної допомоги.

Аналіз основних економічних показників показує, що економічний спад негативно вплинув на публічні фінанси. Зниження ВВП призвело до скорочення податкових надходжень через зменшення виробництва, прибутків підприємств та споживчих витрат населення. Водночас державні видатки зросли у зв'язку з необхідністю фінансування оборони, соціальної підтримки та відновлення інфраструктури.

До початку повномасштабного вторгнення у 2021 році структура видатків державного бюджету була відносно стабільною: найбільша частка (22,77%) припадала на соціальний захист, 13,87% – на загальнодержавні функції (з яких 75,32% складало обслуговування державного боргу), 12,14% – на економічну діяльність, 8,56% – на оборону.

У 2022 році з початком війни структура видатків зазнала суттєвих змін: 42,24% коштів спрямовано на оборону, водночас фінансування соціальної сфери скоротилося (освіта – 2,16%, охорона здоров'я – 6,81%, соціальний захист – 15,75%). Значні ресурси були використані на відновлення критичної інфраструктури, переважно за рахунок міжнародної допомоги.

У 2023 році оборонні видатки зросли до 52,25%, а соціальна сфера отримала

11,69%. Підтримка економіки залишалася обмеженою (3,35%). У 2024 році структура бюджету залишилася подібною: оборона – 51,36%, соціальна сфера – 10,36%, економіка – 3,64%, при цьому міжнародна допомога залишалася ключовим джерелом фінансування (близько 1,7 трлн грн). Соціальні виплати були збільшені приблизно на 15% (близько 14,5% ВВП).

Незважаючи на значні втрати, економіка демонструє ознаки поступового відновлення завдяки стійкості населення, ефективній державній політиці та міжнародній підтримці. Темпи відновлення залишаються невизначеними та залежать від тривалості війни, обсягів допомоги та успішності реформ. Прогнози МВФ і Світового банку вказують на потенціал зростання, проте підкреслюють ризики, пов'язані з продовженням війни: МВФ прогнозує зростання реального ВВП України у 2024 році на рівні 3%, а на 2025 рік – 2,5% (зниження з попередніх 6,5%).

Державний бюджет України на 2024 рік становив 3 123,5 млрд грн, що на 451 млрд грн, або 16,9%, перевищує показник 2023 року (Таблиця 2). Водночас підтримка від міжнародних партнерів – МФО, Європейського Союзу та окремих держав — залишалася значною, хоча її частка протягом трьох років поступово зменшується: у 2024 році вона склала 15,2% (473,9 млрд грн) від усіх доходів бюджету, порівняно з 16,2% у 2023 році та 26,9% у 2022 році.

Доходи державного бюджету України у 2024 році склали 3 123,5 млрд грн, що становить 163,4% від річного показника, затвердженого Верховною Радою України (зі змінами). Перевищення планового показника на 1 212 млрд грн відбулося здебільшого за рахунок надходжень міжнародної допомоги та власних надходжень бюджетних установ. Без урахування цих джерел до державного бюджету надійшло 1 870,1 млрд грн, що становить 100,7% від річного плану.

Рівень виконання річного розпису спеціального фонду, з урахуванням змін, внесених розпорядниками коштів, склав 113,5%, що здебільшого пов'язано із збільшенням показників власних надходжень бюджетних установ.

На дохідну частину бюджету у 2024 році впливали такі ключові фактори:

- відновлювальне економічне зростання попри існуючі загрози та ризики, зростання цін через високі витрати на електроенергію, адаптацію бізнесу до обмеженого електропостачання, збільшення

Таблиця 2. Доходи Державного бюджету України у 2024 році
Table 2. Revenues of the State Budget of Ukraine in 2024

Статті доходів Revenue Items	Факт, млрд грн Actual, billion UAH	Темп росту до 2023 року, % Growth rate compared to 2023, %
РАЗОМ ДОХОДІВ Total Revenues	3 123,5	116,9
у тому числі: including:		
Податок та збір на доходи фізичних осіб Personal Income Tax	326,1	157,6
Податок на прибуток підприємств Corporate Income Tax	271,1	188,5
Рентна плата за користування надрами загальнодержавного значення Rent for the Use of Subsoil of National Importance	47,7	85,0
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції) Excise Tax on Excise Goods (Products) Produced in Ukraine	105,2	113,6
Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції) Excise Tax on Excise Goods (Products) Imported into the Customs Territory of Ukraine	105,2	140,7
ПДВ з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг) з урахуванням бюджетного відшкодування VAT on Goods (Works, Services) Produced in Ukraine, Including Budget Refunds	268,3	125,0
Бюджетне відшкодування ПДВ VAT Budget Refund	-157,2	118,7
ПДВ з ввезених на митну територію України товарів VAT on Goods Imported into the Customs Territory of Ukraine	466,1	127,3
Ввізне мито Import Duty	47,6	120,1
Частина чистого прибутку (доходу) державних або комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного бюджету, та дивіденди (дохід), нараховані на акції (частки) господарських товариств, у статутних капіталах яких є державна або комунальна власність Portion of Net Profit (Income) of State or Municipal Unitary Enterprises and Their Associations Transferred to the Relevant Budget, and Dividends (Income) Accrued on Shares (Stakes) of Business Entities in Whose Authorized Capitals There Is State or Municipal Ownership	71,1	202,5
Кошти, що перераховуються Національним банком України відповідно до Закону України «Про Національний банк України» Funds Transferred by the National Bank of Ukraine in Accordance with the Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine"	38,6	53,8
Власні надходження бюджетних установ Own Revenues of Budgetary Institutions	779,4	95,9
Офіційні трансферти від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ Official Transfers from the European Union, Foreign Governments, International Organizations, and Donor Agencies	473,9	109,2

Джерело: систематизовано автором на основі даних Офіційного державного веб-порталу Міністерства фінансів України¹

Source: compiled by the author based on Official state web portal Ministry of Finance of Ukraine

¹ Офіційний державний веб-портал Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 05.08.2025).

витрат на утримання персоналу та девальваційні процеси;

- стабільна робота Українського морського коридору, що дозволила нарощувати обсяги експорту продукції агропромислового комплексу, металургії та видобувної промисловості;

- встановлення ставки при декларуванні податку на прибуток банками за 2023 рік у розмірі 50% та підвищення основної ставки з 18% до 25% у 2024 році (банки сплатили 91,9 млрд грн, що на 79,1 млрд грн більше, ніж у 2023 році);

- збільшення ставок акцизного податку на паливе з 1 вересня 2024 року;

- підвищення ставки військового збору з 1,5% до 5% з 1 грудня 2024 року;

- своєчасне відшкодування ПДВ: на кінець року залишок невідшкодованих сум становив 23,0 млрд грн, що відповідає 1,7 місяця середньомісячних заявлених сум;

- збільшення імпорту продукції оборонного призначення та товарів для відновлення енергетики у 1,7 раза, що звільнено від оподаткування при ввезенні;

- надходження грантової міжнародної допомоги до державного бюджету на безповоротній та безоплатній основі.

В умовах воєнного стану та складної економічної ситуації Уряд України забезпечив мобілізацію ресурсів для фінансування пріоритетних видатків на національну безпеку та оборону, а також соціальних і гуманітарних потреб населення, внутрішньо переміщених осіб, підтримки критичної інфраструктури та усунення наслідків збройної агресії.

У 2024 році касові видатки Державного бюджету склали 4 488,3 млрд грн, що відповідає 97,2% річного плану з урахуванням змін спеціального фонду, та на 473,5 млрд грн (11,8%) перевищує показник 2023 року.

Касові видатки загального фонду становили 3 491,6 млрд грн, що на 457,4 млрд грн (15,1%) більше порівняно з попереднім роком. Рівень виконання річного плану – 98,4% (-55,3 млрд грн). Основними причинами недовиконання стали фінансування соціальних видатків за зареєстрованими зобов'язаннями, економія на обслуговуванні державного боргу та затримки в підготовці документів головними розпорядниками, особливо щодо видатків на безпеку та оборону.

Пріоритетом бюджету у 2024 році залишалося фінансування сектору безпеки та оборони в умовах продовження бойових дій.

На національну безпеку та оборону спрямовано 2 975,8 млрд грн (з яких 27,5 млрд грн – державні гарантії), що становить 39,2% прогнозованого ВВП. Зокрема,

видатки з загального фонду – 2 084,7 млрд грн, розподілені так:

- грошове забезпечення військовослужбовців, поліцейських та зарплати працівників – 1 167,6 млрд грн;

- розвиток, закупівля, модернізація та ремонт озброєння та техніки – 627,0 млрд грн;

- закупівля матеріалів, обладнання та засобів індивідуального захисту – 82,4 млрд грн;

- харчування військовослужбовців та поліцейських – 37,2 млрд грн (Скрипник, 2024; Демінська, 2024; Дуднік, 2024).

У 2024 році державний бюджет витратив на обслуговування боргу та виплати за державними деривативами 308,3 млрд грн, що на 60,7 млрд грн, або на 24,5%, більше ніж у 2023 році.

У 2024 році видатки на оплату праці та нарахування для працівників бюджетної сфери склали 1 302,7 млрд грн, що на 67,6 млрд грн, або на 5,5%, перевищує показник 2023 року. Зростання цих видатків зумовлене підвищенням мінімальної заробітної плати та додатковими виплатами військовослужбовцям (Скрипник, 2024; Демінська, 2024; Дуднік, 2024).

В умовах триваючого повномасштабного вторгнення уряд продовжував впроваджувати заходи з мобілізації внутрішніх ресурсів для фінансування першочергових потреб національної безпеки та оборони, а також інших пріоритетних бюджетних витрат. Водночас ефективність цих заходів у забезпеченні фінансування соціальних і гуманітарних потреб залишається обмеженою та значною мірою залежить від своєчасної та прогнозованої зовнішньої допомоги з боку міжнародних організацій і партнерських країн.

Такий підхід забезпечив збереження макрофінансової стабільності та прогрес у реалізації стратегії управління державним боргом протягом 2024 року.

Спочатку Законом України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» граничний обсяг дефіциту було встановлено на рівні 1 571,5 млрд грн, або 20,6% прогнозного ВВП. Як і в попередні роки, при формуванні бюджету на 2024 рік було продовжено призупинення обмеження верхньої межі дефіциту у 3% прогнозного номінального ВВП, передбаченої Бюджетним кодексом України.

Протягом року високий рівень невизначеності та виклики, спричинені збройною агресією російської федерації проти України, вимагали додаткових фінансових ресурсів. У зв'язку з цим до бюджету були внесені законодавчі зміни, в результаті

яких граничний показник дефіциту державного бюджету було збільшено до 1 846,1 млрд грн, або 24,2% прогнозного ВВП.

Фактично державний бюджет 2024 року було виконано з дефіцитом у розмірі 1 359,4 млрд грн, що становить 17,9% очікуваного обсягу ВВП. Водночас фактичний дефіцит загального фонду державного бюджету за рік склав 1 303,1 млрд грн.

Основним джерелом фінансування дефіциту державного бюджету у 2024 році зали-

шалися державні внутрішні та зовнішні за-
позичення.

На внутрішньому ринку Міністерство фінансів України регулярно проводило аукціони з розміщення облігацій внутрішніх державних позик (ОВДП), номінованих як у національній, так і в іноземних валютах, включно з військовими облігаціями. Загальна сума внутрішніх державних за-
позичень на фінансування загального фонду бюджету склала 618,4 млрд грн, з яких

**Таблиця 3. Видатки Державного бюджету України у 2024 році
за функціональною класифікацією**
**Table 3. Expenditures of the State Budget of Ukraine in 2024
by Functional Classification**

Статті видатків Expenditure Items	Факт, млрд грн Actual, billion UAH	Темп росту до 2023 року, % Growth rate compared to 2023, %
Всього видатків, у тому числі: Total Expenditures, including:	4 488,3	111,8
Загальнодержавні функції (без урахування видатків на обслуговування державного боргу та виплати за державними деривативами) General Government Functions (excluding Expenditures for Public Debt Servicing and Payments on Government Derivatives)	66,8	137,8
Обслуговування боргу та виплати за державними деривативами Debt Servicing and Payments on Government Derivatives	308,3	124,5
Оборона Defense	2 305,2	109,9
Громадський порядок, безпека та судова влада Public Order, Security, and Judiciary	692,7	120,5
Економічна діяльність Economic Activity	163,1	121,2
Охорона навколишнього природного середовища Environmental protection	9,5	182,9
Житлово-комунальне господарство Housing and communal services	7,5	90,1
Охорона здоров'я Healthcare	201,4	112,4
Духовний та фізичний розвиток Spiritual and physical development	16,2	137,1
Освіта Education	64,7	107,1
Соціальний захист та соціальне забезпечення Social protection and social security	464,7	99,0
Міжбюджетні трансферти Interbudgetary transfers	187,9	105,9

Джерело: систематизовано автором на основі даних Офіційного державного веб-порталу Міністерства фінансів України¹

Source: compiled by the author based on Source: compiled by the author based on Official state web portal. Ministry of Finance of Ukraine

¹ Офіційний державний веб-портал Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 05.08.2025).

надходження від ОВДП у євро та доларах США становили 2,7 млрд дол. США та 749,9 млн євро (що у гривневому еквіваленті дорівнює 139,8 млрд грн).

Починаючи з березня 2022 року, після повномасштабного вторгнення росії, військові облігації стали ефективним інструментом підтримки фінансової стійкості країни для громадян, бізнесу та іноземних інвесторів. У 2024 році обсяг військових облігацій у власності фізичних та юридичних осіб зріс удвічі порівняно з 2023 роком. На початок 2025 року портфель становив 171,4 млрд грн (у гривневому еквіваленті) проти 85,4 млрд грн на 1 січня 2024 року, що значно сприяло безперервному фінансуванню військових та соціальних потреб держави.

Міжнародна допомога продовжувала відігравати ключову роль у підтримці фінансової системи та забезпеченні фінансування нагальних пріоритетів соціального, гуманітарного та інших першочергових невійськових видатків. Пріоритетом залишалося залучення пільгового фінансування від міжнародних донорів у формі кредитів та грантів.

Загальна сума надходжень зовнішніх запозичень на фінансування загального фонду державного бюджету у 2024 році становила 1 248,5 млрд грн, при цьому Європейський Союз залишався найбільшим донором прямої бюджетної підтримки.

У 2024 році Європейський Союз започаткував інструмент макрофінансової підтримки України Ukraine Facility, що передбачає можливість отримання прямої бюджетної та технічної допомоги протягом 2024–2027 років. У рамках цього інструменту було розроблено та затверджено План України, а в червні 2024 року підписано угоду з ЄС про залучення 27 млрд євро на період 2024–2027 років. План України визначає конкретні структурні реформи та заходи, виконання яких сприятиме стійкому економічному відновленню країни та забезпечуватиме регулярну та прогнозовану фінансову підтримку з боку ЄС. У 2024 році в межах Ukraine Facility пряме бюджетне фінансування до загального фонду державного бюджету склало 13,1 млрд євро (у гривневому еквіваленті – 567,8 млрд грн).

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що система публічних фінансів України в умовах воєнного стану зазнала суттєвих трансформацій, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, підтримку обороноздатності та соціальної стійкості держави. Війна створила безпрецедентні виклики для дер-

жавних фінансів, зокрема різке скорочення доходів бюджету, зростання воєнних і соціальних видатків, порушення податкової бази, скорочення економічної активності, а також підвищення залежності від зовнішньої фінансової підтримки.

Аналіз сучасного стану публічних фінансів показав, що ключовим завданням уряду стало збереження керованості бюджетного процесу та фінансової дисципліни за умов високої невизначеності. Вжиті антикризові заходи – податкові пільги для бізнесу, релокація підприємств, запровадження цифрових сервісів у фінансовій сфері, а також пріоритетне фінансування сектору безпеки і оборони – сприяли стабілізації ситуації, хоча й створили додаткове навантаження на державний борг.

Вплив війни на доходну частину бюджету проявився у скороченні податкових надходжень через втрату територій, зниження ділової активності та руйнування виробничої інфраструктури. Водночас видаткова частина зазнала суттєвого зростання, передусім у сфері оборони, соціального захисту, гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури. Такий дисбаланс потребував масштабного залучення зовнішнього фінансування, зокрема грантів і кредитів від міжнародних партнерів, що стало ключовим чинником підтримання макроекономічної стабільності.

Міжнародна фінансова допомога відіграла вирішальну роль у забезпеченні платоспроможності держави та виконанні соціальних зобов'язань. Водночас зростання боргового навантаження вимагає формування довгострокової стратегії управління державним боргом та підвищення ефективності використання отриманих ресурсів.

До основних проблем функціонування системи публічних фінансів у період війни належать: надмірна централізація фінансових потоків; обмеженість внутрішніх джерел доходів; недостатня гнучкість бюджетного процесу; складність прогнозування доходів і видатків через високий рівень невизначеності; необхідність реформування системи фінансового контролю з урахуванням нових викликів.

Для підвищення стійкості системи публічних фінансів в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення доцільно реалізувати такі напрями адаптації фінансової політики:

1. Посилення гнучкості бюджетного планування через запровадження середньострокових фінансових рамок і резервних фондів для реагування на кризові ситуації.

2. Диверсифікація джерел доходів, зокрема шляхом розвитку військової економіки, підтримки малого та середнього бізнесу, запровадження стимулів для інвестицій.

3. Розширення міжнародного фінансового партнерства на засадах прозорості, підзвітності та ефективного використання ресурсів.

4. Цифровізація фінансового управління та посилення аналітичних спроможностей органів державної влади для швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності.

5. Підвищення ефективності фінансового контролю через модернізацію про-

цедур аудиту, запобігання корупційним ризикам та забезпечення публічності бюджетних процесів.

Отже, у період війни публічні фінанси стають не лише інструментом економічної стабілізації, а й ключовим чинником збереження державності, довіри громадян і міжнародних партнерів. Подальша адаптація фінансової політики має бути спрямована на формування гнучкої, прозорої та стійкої системи управління державними ресурсами, здатної ефективно реагувати на виклики воєнного часу та забезпечити відновлення економіки у післявоєнний період.

Список використаної літератури

1. Петруха Н., Клименко К., Пеструха С. Українська незламність – стійкість державних фінансів в умовах війни. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 3(75). С. 56-72. doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-56-72
2. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 1(60). С. 116–131. doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08
3. Бліщук К. Стратегії вдосконалення управління публічними фінансами. Ефективність державного управління. 2023. № 67. С. 119–131. doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240248
4. Радіонов Ю. Д. Державні фінанси в забезпеченні стабільності фінансової системи країни. Економіка України. 2022. № 9. С. 77–98. doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.077
5. Скрипник Г. О., Демінська Д. В., Дуднік М. Р. Вплив війни на публічні фінанси та управління: виклики та рішення. Економіка і суспільство. 2024. № 69. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-87
6. Conesa J. C., Li B., Qian L. A quantitative evaluation of universal basic income. *Journal of Public Economics*. 2023. Vol. 223. Article 104881. doi.org/10.1016/j.jpubeco.2023.104881
7. Leenders, W., Lejour A., Rabaté S., van 't Riet M. Offshore tax evasion and wealth inequality: Evidence from a tax amnesty in the Netherlands. *Journal of Public Economics*. 2023. Vol. 217. Article 104785. doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104785
8. Alstadsæter A., Johannesen N., Zucman G. Tax evasion and inequality. *American Economic Review*. 2019. Vol. 109, no. 6. Pp. 2073–2103. doi.org/10.1257/aer.20172043
9. Agrawal D. R., Bütikofer A. Public finance in the era of the COVID-19 crisis. *Int Tax Public Finance*. 2022. Vol. 29. Pp. 1349–1372. doi.org/10.1007/s10797-022-09769-3
10. Keen M., Mansour M. Revenue Mobilization in Sub-Saharan Africa: Challenges from Globalization. *Development Policy Review*. 2010. Vol. 28. Pp. 553-571. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-7679.2010.00498.x
11. Hong G. H., Ke Sh., Nguyen A. D. M. The Economic Impact of Fiscal Policy Uncertainty: Evidence from a New Cross-Country Database. *IMF Working Papers*. 2024. Vol. 209, accessed November 1, 2025, https://doi.org/10.5089/9798400288128.001
12. Bounou W., Yatié A. Uncertainty, stock and commodity prices during the Ukraine-Russia war. *Policy Studies*. 2024.

References

1. Petrukha, N., Klymenko, K., & Pestrukha, S. (2024). Ukrainian Resilience – The Stability of Public Finances in Wartime Conditions. *Scientific Notes of the "KROK" University*, 3(75), 56–72. doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-56-72 (in Ukrainian)
2. Basiuk, O. P. (2022). Digital Technologies in Optimizing the Budget Process: The Best World Practices and Lessons for Ukraine. *Current Issues of Public Administration*, 1(60), 116–131. doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08 (in Ukrainian)
3. Blishchuk, K. (2023). Strategies for Improving Public Finance Management. *Efficiency of Public Administration*, 67, 119–131. doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240248 (in Ukrainian)
4. Radionov, Yu. D. (2022). Public Finances in Ensuring the Stability of the Country's Financial System. *Economy of Ukraine*, (9), 77–98. doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.077 (in Ukrainian)
5. Skrypnyk, H. O., Deminska, D. V., & Dudnik, M. R. (2024). The Impact of War on Public Finance and Governance: Challenges and Solutions. *Economy and Society*, 69. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-87 (in Ukrainian)
6. Conesa, J. C., Li, B., & Qian, L. (2023). A quantitative evaluation of universal basic income. *Journal of Public Economics*, 223, 104881. doi.org/10.1016/j.jpubeco.2023.104881
7. Leenders, W., Lejour A., Rabaté S., & van 't Riet M. (2023). Offshore tax evasion and wealth inequality: Evidence from a tax amnesty in the Netherlands. *Journal of Public Economics*, 217, 104785. doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104785
8. Alstadsæter, A., Johannesen, N., & Zucman, G. (2019). Tax evasion and inequality. *American Economic Review*, 109(6), 2073–2103. doi.org/10.1257/aer.20172043
9. Agrawal, D. R., & Bütikofer, A. (2022). Public finance in the era of the COVID-19 crisis. *Int Tax Public Finance*, 29, 1349–1372. doi.org/10.1007/s10797-022-09769-3
10. Keen, M., & Mansour, M. (2010). Revenue Mobilization in Sub-Saharan Africa: Challenges from Globalization. *Development Policy Review*, 28, 553-571. doi: http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-7679.2010.00498.x
11. Hong G. H., Ke Sh., & Nguyen A. D. M. (2024). The Economic Impact of Fiscal Policy Uncertainty: Evidence from a New Cross-Country Database. *IMF Working Papers*, 209, accessed November 1, 2025. doi.org/10.5089/9798400288128.001
12. Bounou, W., & Yatié, A. (2024). Uncertainty, stock and commodity prices during the Ukraine-Russia war. *Policy*

- Vol. 45(3–4). Pp. 336–352. doi.org/10.1080/01442872.2024.2302440
13. Leal Filho W., Fedoruk M., Paulino Pires Eustachio J. H., Barbir J., Lisovska T., Lingos A., Baars C. How the War in Ukraine Affects Food Security. *Foods*. 2023. Vol. 12(21), 3996. doi.org/10.3390/foods12213996
 14. Klymak M. Governance in times of war: Public procurement in Ukraine. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19(6). doi.org/10.1371/journal.pone.0305344
 15. Neuenkirch M., Repko M., Weber E. Hawks and Doves: Financial market perception of Western support and the war in Ukraine. *European Journal of Political Economy*. 2025. Vol. 89, 102744. doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2025.102744
 16. Diakonova M., Ghirelli C., Molina L., Pérez J. J. The economic impact of conflict-related and policy uncertainty shocks: The case of Russia. *International Economics*. 2023. Vol. 174. Pp. 69–90. doi.org/10.1016/j.inteco.2023.03.002
 17. Ross A. G., Raseta M., Grajewski M., Kleefeld A. Resilience and recovery in networked economic systems: An ex-ante analysis of susceptibility to aspects of a potential China–Taiwan conflict. *Papers in Regional Science*. 2025. Vol. 104, Issue 3, 100094. doi.org/10.1016/j.pirs.2025.100094
 18. Petrukha S., Konovalenko D., Petrukha N. State budget in the context of a wartime economy and post-war triggers for its recovery. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11(1). Pp. 256–269. doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-256-269
 19. Markuts Y., Roberto F. Emergency budgeting for resilience during the war. The case of Ukraine. *Public Money & Management*. 2024. Vol. 45(3). Pp. 195–205. doi.org/10.1080/09540962.2024.2407842
 20. Davydiuk T., Shymanska K. The impact of external financing during wartime on the economy of a country in war. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2024. Vol. 11(3). Pp. 650–667. doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1636
 13. Leal Filho, W., Fedoruk, M., Paulino Pires Eustachio, J. H., Barbir, J., Lisovska, T., Lingos, A., & Baars, C. (2023). How the War in Ukraine Affects Food Security. *Foods*, 12(21), 3996. doi.org/10.3390/foods12213996
 14. Klymak, M. (2024). Governance in times of war: Public procurement in Ukraine. *PLOS ONE*, 19(6), e0305344. doi: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305344
 15. Neuenkirch, M., Repko, M., & Weber, E. (2025). Hawks and Doves: Financial market perception of Western support and the war in Ukraine. *European Journal of Political Economy*, 89, 102744. doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2025.102744
 16. Diakonova, M., Ghirelli, C., Molina, L., & Pérez, J. J. (2023). The economic impact of conflict-related and policy uncertainty shocks: The case of Russia. *International Economics*, 174, 69–90. doi.org/10.1016/j.inteco.2023.03.002
 17. Ross, A. G., Raseta, M., Grajewski, M., & Kleefeld, A. (2025). Resilience and recovery in networked economic systems: An ex-ante analysis of susceptibility to aspects of a potential China–Taiwan conflict. *Papers in Regional Science*, 104(3), 100094. doi.org/10.1016/j.pirs.2025.100094
 18. Petrukha, S., Konovalenko, D., & Petrukha, N. (2025). State budget in the context of a wartime economy and post-war triggers for its recovery. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(1), 256–269. doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-256-269
 19. Markuts, Y., & Roberto, F. (2024). Emergency budgeting for resilience during the war. The case of Ukraine. *Public Money & Management*, 45(3), 195–205. doi.org/10.1080/09540962.2024.2407842
 20. Davydiuk, T., & Shymanska, K. (2024). The impact of external financing during wartime on the economy of a country in war. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(3), 650–667. doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1636

Snizhana Bei*

PhD (Economics), Associate Professor
sneganapipko@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-6651-4210

Alla Doliuk*

PhD (Economics), Senior Lecturer
alla14.08@ukr.net
https://orcid.org/0000-0001-5461-5295

*Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics West Ukrainian National University, 37a, Honta str., Vinnytsia, 21022, Ukraine

PUBLIC FINANCE IN THE CONDITIONS OF WAR: CHALLENGES OF UNCERTAINTY AND PATHS OF ADAPTATION

Abstract. The purpose of this article is to study the peculiarities of the functioning of Ukraine's public finance system under martial law, identify key challenges associated with high levels of economic and social uncertainty, and justify possible ways of adapting budgetary and financial policy to ensure the sustainability, balance, and efficiency of public resource management. The article analyzes the current state of public finances in Ukraine under martial law, describes the main trends in the formation of revenues and expenditures of the state budget, the impact of military actions on the tax system, interbudgetary relations, and financial decentralization. It identifies the main challenges facing the state's financial system, including a sharp increase in military and social spending, a reduction in budget revenues

due to a decline in economic activity, a growing budget deficit, and the need for external financing. Particular attention is paid to the role of international financial assistance in maintaining macroeconomic stability, ensuring the solvency of the state, and financing critically important sectors of the economy. The problems of effective public finance management during wartime are highlighted, in particular the issues of transparency of budgetary processes, targeted use of funds, risks of corruption, and restrictions in the area of financial control. Directions for improving public finance management mechanisms in conditions of uncertainty are substantiated, including the digitization of financial processes, strengthening anti-crisis planning, optimizing budget expenditures, improving the effectiveness of financial control, and developing strategic forecasting. Recommendations are proposed to improve the country's financial stability in the medium and long term, which include aligning domestic financial capabilities with external support, improving the efficiency of budget resource use, developing effective public debt management mechanisms, and enhancing financial security as a component of national stability.

Keywords: *Public Finance, Budgetary Policy, Financial Policy, Public Resource Management, Revenue and Expenditure of The State Budget, International Financial Assistance.*

JEL Classification: H60; E62; F34.

In cites: Bei, S., & Doliuk, A. (2025). Public finance in the conditions of war: challenges of uncertainty and paths of adaptation. *Social Economics*, 71, 125-136. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-12 (In Ukrainian)

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.
Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work
Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 10.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 07.08.2025.
The article is recommended for printing 10.09.2025.
Published 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-13>
УДК 332.8:001.89

Роман Васильович Блиндюк

аспірант

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

roman.blyndiuk@karazin.ua

<https://orcid.org/0009-0008-5580-5144>

НАУКОВИЙ ДИСКУРС В ГАЛУЗІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО БІЗНЕСУ: БІБЛІОМЕТРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗА ДАНИМИ НАУКОМЕТРИЧНОЇ БАЗИ SCOPUS

Девелоперський бізнес у сучасних умовах виступає стратегічним сектором економіки, що формує інфраструктурний розвиток міст і регіонів. Його мультиплікативний ефект для національної економіки пояснюється тим, що він охоплює не лише будівництво, а й комплексну діяльність з проектування, фінансування, реалізації та управління об'єктами нерухомості. Девелоперський бізнес відіграє не лише вагомую економічну роль, а й привертає значну увагу наукової спільноти, що зумовлює потребу в комплексному аналізі досліджень. Таким чином, метою статті є здійснення бібліометричного аналізу наукових публікацій проблематики девелоперського бізнесу, що дасть можливість оцінити динаміку наукової активності, а також виявити домінуючі напрями та сучасні тенденції в дослідженнях.

Об'єктом дослідження статті є науковий простір наукометричної бази Scopus, а предметом дослідження є наукова рефлексія терміну «девелоперський бізнес» та суміжні з ним поняття. Для проведення бібліометричного аналізу використано наукові публікації, розміщені у виданнях, що входять до міжнародної наукометричної бази даних Scopus. Основними інструментами аналізу та візуалізації результатів обрано функціонал «Analyze results» бази Scopus та програмне середовище VOSviewer.

Сформовано релевантну вибірку ключових слів та їх комбінації, що відображають основні аспекти тематики девелоперського бізнесу, а саме: (1) construction та «real estate market»; (2) «real estate development»; (3) «real estate development» та business; (4) «real estate development» та finances. Вони були задані в базі даних Scopus, як пошукові запити. Отримані результати свідчать про наявність значної кількості відповідних публікацій, що відповідають сформованим запитам, а також підтвердив зростаючий інтерес наукової спільноти до тематики девелоперського бізнесу.

Візуалізація та аналіз взаємозв'язків між ключовими словами, здійснені за допомогою програмного середовища VOSviewer, дозволили виокремити тематичні кластери, домінуючі та актуальні дослідницькі напрями. Визначено основні методологічні підходи та інструменти, що застосовуються у вивченні процесів ринку нерухомості та девелопменту.

Зазначимо, що науковий дискурс навколо теми девелопменту нерухомості охоплює широкий спектр напрямів досліджень, зокрема будівництва та управління проектами, містобудування і розвитку урбанізованих територій, а також вплив на соціально-економічний розвиток і екологічну стабільність. Особливу увагу науковці приділяють дослідженню девелопменту як бізнес-діяльності, а також на фінансові механізми реалізації відповідних проектів.

Ключові слова: девелоперський бізнес, бібліометричний аналіз, Scopus, VOSviewer.

JEL Classification: L85; R30; C89; O18.

Як цитувати: Блиндюк, Р. В. (2025). Науковий дискурс в галузі девелоперського бізнесу: бібліометричне дослідження за даними наукометричної бази Scopus. *Соціальна економіка*, 71, 137–155. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-13

Вступ. У сучасних умовах девелоперський бізнес набуває статусу стратегічного сектору економіки країни, оскільки він

є одним із ключових індикаторів її стану, рушійною силою розвитку інфраструктури, міст та регіональних територій. Його роль

виходить за межі традиційного будівництва, охоплюючи комплексну діяльність з проектування, фінансування, реалізації та управління об'єктами нерухомості, що забезпечує мультиплікативний ефект для національної економіки.

Актуальність дослідження девелоперського бізнесу зумовлена його багатовекторним впливом. Зокрема, він є драйвером для суміжних галузей, включаючи виробництво, логістику, фінансові послуги, архітектуру та інженерію. Одночасно, створюючи значну кількість робочих місць, сприяючи соціальній стабільності, забезпечуючи доступ до житла, соціальних об'єктів та комерційної інфраструктури. Крім того, має високий рівень інвестиційної привабливості, забезпечує стабільні податкові надходження, а також має сприятливе середовище для впровадження інновацій. Девелоперський бізнес не тільки економічно важливий, а також є об'єктом інтересу науковців та потребує комплексного аналізу їх досліджень.

Метою дослідження є здійснення бібліометричного аналізу наукових публікацій проблематики девелоперського бізнесу, що дасть можливість оцінити динаміку наукової активності, а також виявити домінуючі напрями та сучасні тенденції в дослідженнях.

Для досягнення поставленої мети передбачається реалізація таких завдань:

1) формування релевантної вибірки ключових слів, що відображають основні аспекти тематики девелоперського бізнесу, з урахуванням розмаїття термінів та міждисциплінарного контексту;

2) пошук та обробка наукових публікацій у провідній наукометричній базі даних (Scopus);

3) аналіз взаємозв'язків між ключовими словами у вибраній сукупності публікацій із використанням методів картографування (VOSviewer), що дозволить візуалізувати структуру наукового поля, виявити тематичні кластери та домінуючі дослідницькі напрями.

Об'єктом дослідження статті є науковий простір наукометричної бази Scopus, а предметом дослідження є наукова рефлексія терміну «девелоперський бізнес» та суміжні з ним поняття.

Огляд літератури. Актуальність та важливість бібліометричного аналізу підтверджується численними науковими публікаціями, які демонструють його роль в оцінці наукової активності (рівень цитування, знайти провідних авторів, установи), виявленні дослідницьких трендів та

формуванні стратегій розвитку галузей. Крім того, даний аналіз є не лише методологічно обґрунтованим, а й практично затребуваним інструментом, що дозволяє глибоко дослідити наукову активність у абсолютно різних сферах.

Аналіз публікацій, де реалізовано бібліометричний аналіз показав, що науковці найчастіше використовують дані з провідних наукометричних баз Scopus та Web of Science, а також спеціалізоване програмне забезпечення VOSviewer. Розглянемо деякі з них більш детально. Зокрема, в публікації (Губарєва & Губарєв, 2025) реалізовано бібліометричний аналіз логістичного механізму, де використано аналітичні інструменти згаданих відповідних баз даних з подальшою їх обробкою за допомогою VOSviewer.

Одним із ключових завдань дослідження (Шут, 2024) є проведення бібліометричного аналізу, що дає змогу комплексно оцінити ступінь розвитку цифрової трансформації як окремого наукового напрямку. Автором було використано аналітичний інструментарій Scopus, де відзначається стійке зростання кількості наукових публікацій за останні 10 років, причому тематика цифровізації розглядається в широкому та різноплановому контексті.

В роботі (Сова, 2024) з метою дослідження наукової активності у сфері ERM (Enterprise Risk Management) було здійснено бібліометричний контент-аналіз із використанням програмного забезпечення VOSviewer. Аналіз охоплював ключові слова, показники цитованості, географічну структуру публікацій та авторське представництво на основі даних з бази Web of Science Core Collection. Отримані автором результати, дозволили виокремити чотири провідні напрями наукового інтересу в ERM.

В публікації (Чорна, 2023) бібліометричний аналіз застосовано для виявлення актуальних трендів і дослідницьких векторів у сфері фінансової безпеки, де для пошуку та обробки даних використано наукометричні бази – Scopus та Web of Science та програмний інструмент VOSviewer.

В дослідженні (Ersen et al., 2024) показано формування бібліометричного профілю публікацій, представлених у міжнародному науковому журналі «Drvna Industrija», що спеціалізується на деревообробній галузі, для якого застосовано два основні бібліометричні підходи – аналіз ефективності та наукове картування на основі даних з бази Web of Science. Для побудови картографічних моделей використано програмне забезпечення VOSviewer.

У межах дослідження (Baker et al., 2025) здійснено бібліометричний аналіз для вивчення теми інсайдерської торгівлі серед наукових публікацій, на основі даних бази Web of Science. Контент-аналіз дозволив виокремити шість ключових тематичних напрямів досліджень, серед яких – інформаційна природа інсайдерської торгівлі та міжринкові взаємозв'язки.

У статті (Gutiérrez-Nieto et al., 2025) здійснено бібліометричний аналіз досліджень соціальної віддачі від інвестицій (SROI) на основі даних Web of Science із використанням VOSviewer. Визначено динаміку публікацій, структуру наукових зв'язків та ключові дослідницькі тенденції, що дозволяє окреслити сучасний стан і еволюцію наукового дискурсу в галузі SROI.

Крім того, популярність використання VOSviewer підтверджується рядом інших публікацій останніх років, які відносяться до різних сфер наукових досліджень, зокрема, освіта та віртуальна реальність (Rojas-Sanchez et al., 2023), зелене фінансування (Hermala et al., 2024), стратегічні дослідження підприємництва (Sundar & Gurupandi, 2024), медицина (Wei et al., 2025) та ін.

Реалізація бібліометричного аналізу особливо актуальне завдання у міждисциплінарних галузях, зокрема, до таких належить і девелоперський бізнес, де поєднуються економічні, соціальні, урбаністичні, екологічні та фінансові аспекти.

Методологія дослідження. Для реалізації бібліометричного аналізу обрано наукові роботи, опубліковані у виданнях, що індексуються міжнародною наукометричною базою даних Scopus.

Основними інструментами аналізу та візуалізації результатів виступили функціонал «Analyze results» бази Scopus¹ та програмне середовище VOSviewer².

Стратегія пошуку в базі даних Scopus. Пошукові запити були сформовані з урахуванням розширених параметрів фільтрації, зокрема за критерієм Article title, Abstract, Keyword, що дозволяє охопити ширший спектр релевантних публікацій порівняно з пошуком лише за ключовими словами. Оскільки, не завжди окремо формується набір ключових слів до наукової роботи, чи можливо є обмеження по їх кількості або використовуються словосполучення. Для

підвищення точності пошуку застосовано логічні оператори, зокрема AND (для одночасної присутності кількох термінів) та подвійні лапки для пошуку сталих словосполучень. Крім того, з вибірки було виключено публікації, створені авторами з країни-агресора (росія), що відповідає етичним критеріям дослідження.

Бібліометричний аналіз Для побудови мережевих карт використано спеціалізоване програмне забезпечення VOSviewer, яке дозволяє здійснювати аналіз таких параметрів, як авторство, співавторство, цитування, бібліографічне сполучення, афіліації, країни, ключові слова тощо. (Van Eck and Valtman, 2023). Аналіз та візуалізацію в даному програмному середовищі реалізовано на основі даних, експортованих із Scopus у форматі *.csv, що містять інформацію про ключові слова та метадані публікацій.

Основні кількісні показники програмного середовища VOSviewer:

1) Links (Зв'язки) – кількість зв'язків відповідного терміну з іншими;

2) Total link strength (Загальна сила зв'язку) – вказує на загальну силу зв'язків (тісноту) відповідного терміну з іншими;

3) Occurrences (Згадування) – індикатор, який показує загальну кількість згадувань (входжень, повторень) терміну в досліджуваній вибірці публікацій. Популярність терміну визначається найвищим значенням цього показника у вибірці. (Van Eck and Valtman, 2023)

Таким чином, реалізація бібліометричного аналізу за допомогою VOSviewer дає можливість виявити та кількісно оцінити рівень взаємозв'язку ключових слів в наукових роботах, а також виявити та візуалізувати певні напрямки досліджень обраної тематики.

Основні результати. Сформовано вибірку ключових слів, що базується на їх релевантності до тематики девелоперського бізнесу. Таким чином, до аналізу включено словосполучення та комбінації ключових слів, які використані для пошуку в базі Scopus:

1) construction та «real estate market» – дана пара відображає зв'язок між процесом будівництва та формуванням пропозиції на ринку нерухомості, що є основою механізму купівлі-продажу об'єктів;

2) «real estate development» – як самостійне поняття, девелопмент нерухомості розглядається як підприємницька діяльність, спрямована на створення нових або модернізацію існуючих об'єктів з метою підвищення їх ринкової вартості;

1 Scopus. URL: <https://www.scopus.com/> (дата звернення: 07.08.2025).

2 VOSviewer. URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата звернення: 07.08.2025).

- 3) «real estate development» та business – поєднання цих термінів дозволяє позиціонувати девелопмент нерухомості як окремий вид бізнес-активності, що має власну економічну логіку та інвестиційні ризики;
- 4) «real estate development» та finances

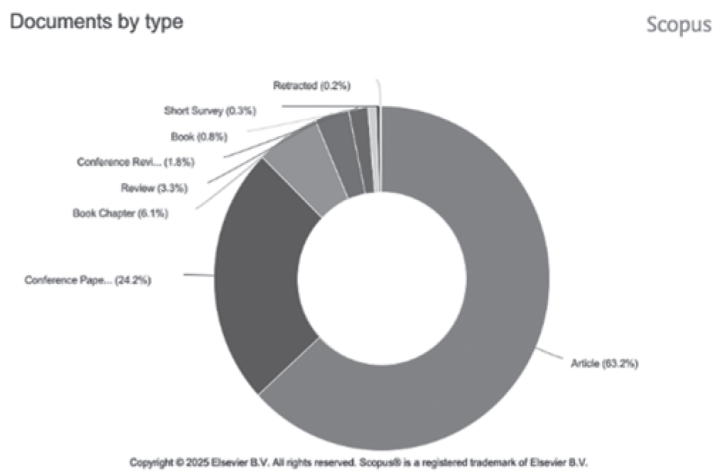


Рис. 1. Розподіл наукових публікацій за типом для запити construction AND «real estate market», 2000-2024 pp.

Fig. 1. Distribution of scientific publications by type for the query construction AND «real estate market», 2000-2024

Джерело: сформовано за запитом в базі даних Scopus¹
Source: compiled upon request in the Scopus database¹.

– акцент на фінансовому аспекті девелопменту, що підкреслює залежність успішної реалізації проєктів від наявності та ефективного використання фінансових ресурсів.

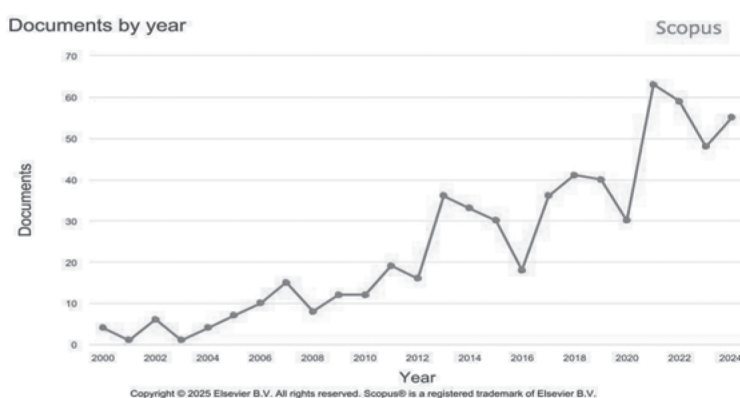


Рис. 2. Динаміка кількості наукових публікацій за запитом construction AND «real estate market», 2000-2024 pp.

Fig. 2. Dynamics of the number of scientific publications for the query construction AND «real estate market», 2000-2024

Джерело: сформовано за запитом в базі даних Scopus¹
Source: compiled upon request in the Scopus database¹.

Проаналізовано результати за кожним пошуковим запитом.

1. Пошуковий запит: construction AND «real estate market».

Знайдено в базі даних Scopus 603 документи, що є публікаціями різного типу. Їх розподіл у відсотковому співвідношенні представлено на рис. 1. Більшість знайдених документів це статті (63,2%), другу сходинку займають – матеріали конференцій (24,2%), а частка інших типів публікацій менше 10%, зокрема, розділи книг (6,1%) і книги (0,8%).

Динаміка кількості публікацій характеризується загальним трендом до зростання з певними коливаннями, що показано на рис. 2. В 2021 році спостерігаємо зростання кількості публікацій до 63, що фіксуємо як суттєву зміну їх кількості за досліджуваний період, це + 33 публікації в порівнянні з 2020 роком. Звичайно, що одним із факторів впливу на кількість публікацій є збільшення кількості видань, які індексуються в базі даних Scopus. Крім того, слід зазначити, що цікавість до вивчення

нового питання спонукається появою нових методів або інструментів. Наприклад, застосування методів машинного навчання та штучного інтелекту. Або виникнення певного явища, що має масштабне охоплення, наприклад, пандемія коронавірусу. Саме тому дослідження на тему COVID-19 стали актуальними не тільки в медичній сфері, а в багатьох інших напрямках.

За предметною областю найбільшу долю (17,9%) мають Суспільні науки і це 198 публікацій. Другу сходинку займає Інженерна (технічна) галузь, маючи 187 публікацій та частку 16,9%. Третю та четверту сходинку займають Економіка, економетрика та фінанси (154 публікації) та Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік (149 публікацій) відповідно, а п'яте місце – Наука про навколишнє середовище і це 92 публікації (8,3%). Відповідний розподіл показано на рис. 3.

¹ Scopus. URL: <https://www.scopus.com/> (дата звернення: 07.08.2025).

Лідером по кількості публікацій в базі даних Scopus є Китай і це 118 публікацій, як приклад можна навести декілька публікацій 2024 року, зокрема, стаття (Wang et al., 2024), що присвячена вивченню коливання цін на енергоносії та запобігання ризикам на ринку нерухомості на основі емпіричних даних міста в Китаї, а робота (Bi et al., 2024) досліджує вплив нової політики субсидування пунктів заряджання енергетичних транспортних засобів на попит на метро за даними ринку нерухомості Пекіна. Друге місце за представниками США (61 публікація), далі 60 публікацій має Італія, 46 публікацій – Польща. Також варто зазначити, що серед колективу авторів публікацій можемо побачити представників різних країн, що свідчить про наявність між авторами наукової колаборації.

Лідером за кількістю публікацій є авторка Ineta Geipele (Riga Technical University, Riga, Latvia), яка має h-index=10, всього 63 публікації, що індексуються базою Scopus, за обраними ключовими словами має 8 публікацій, зокрема, стаття (Kauskale et al., 2018), що розкриває на прикладі Латвії питання сталого розвитку індустрії будівництва та зеленого будівництва, а також тези конференції (Sanchaniya & Geipele, 2023) щодо визначення існуючої нерухомості для повторного використання в соціальному житті.

Візуалізація та аналіз взаємозв'язків ключових слів. Для дослідження зв'язків у наукових публікаціях було здійснено обробку вибірки із бази даних Scopus за пошуковим запитом construction AND «real estate market». Отримані дані завантажено до програмного середовища VOSviewer, яке забезпечує побудову мережових карт на основі ключових термінів.

У процесі налаштування параметрів візуалізації було встановлено порогове значення мінімальної кількості входжень терміну, що дорівнює 4, що дозволило відфільтрувати менш релевантні елементи. Із загальної кількості 3307 ключових слів кри-

терію відповідали 197, які й були включені до подальшого аналізу. Це забезпечило формування структурованої карти термінологічних зв'язків, що відображає основні

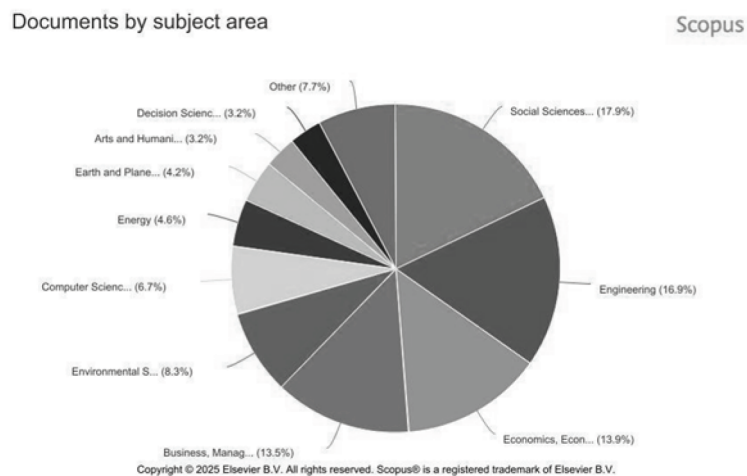


Рис. 3. Публікації за предметною областю для запиту construction AND «real estate market», 2000-2024 pp.

Fig. 3. Publications by subject area for the query construction AND «real estate market», 2000-2024

Джерело: сформовано за запитом в базі даних Scopus¹
Source: compiled upon request in the Scopus database¹

тематичні кластери у досліджуваній проблематиці.

Сформовано мережеву карту взаємозв'язків ключових слів (рис. 4).

У результаті обробки даних у програмному середовищі VOSviewer було ідентифіковано 7 значущих кластерів ключових слів, що відображають тематичну структуру досліджуваного наукового поля. Візуалізація кластерів з розподілом за кольорами представлена на рис. 4.

Для узагальнення характеристик кожного кластеру використано кількісні показники, що автоматично розраховуються VOSviewer. На основі цих показників сформовано набір ключових слів для кожного кластеру, що мають найвищі значення за зазначеними параметрами. Деталізовані результати наведено у табл. 1.

Сформовані кластери ключових слів відображають структуровану тематичну організацію наукових досліджень ринку нерухомості та будівництва, а також окреслюють окремий напрям наукового дискурсу, розглянемо їх детально:

1-й кластер (червоний) – об'єднує терміни, що стосуються вивчення ринку не-

1 Scopus. URL: <https://www.scopus.com/> (дата звернення: 07.08.2025).

2 VOSviewer. URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата звернення: 07.08.2025).

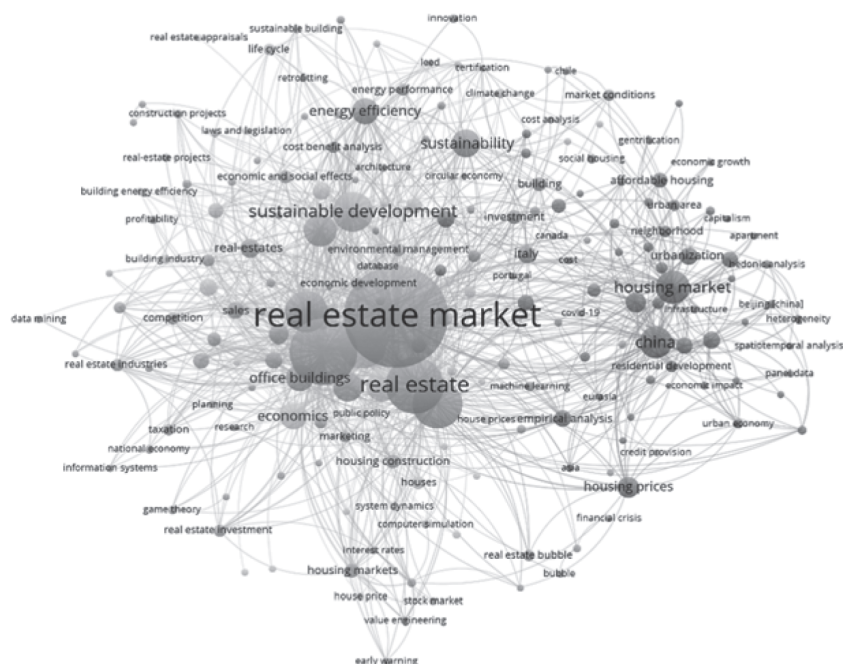


Рис. 4. Мережева карта взаємозв'язків ключових слів в публікаціях
(пошуковий запит construction AND «real estate market»)

Fig. 4. Network map of keyword relationships in publications
(search query construction AND «real estate market»)

Джерело: побудовано в VOSviewer¹
Source: built in VOSviewer¹

рухомості, а саме напрямку міського житла та містобудування. Дослідження охоплюють такі області, як аналіз цін на житло та їх динаміки, фінанси, процеси урбанізації, розвиток міської інфраструктури та питання доступного житла. Зокрема, для таких країн як Китай та Сполучені Штати, а одним з популярних методів дослідження визначено емпіричний аналіз.

2-й кластер (зелений) – пов'язує терміни, що визначають комерційний аспект ринку нерухомості для житлових будинків і офісних будівель. Зокрема, питання продажу нерухомості, інвестиції та девелопмент нерухомості. Також розглядаються процеси прийняття рішень, регіонального планування та управління інформацією у контексті розвитку нерухомості.

3-й кластер (синій) – терміни, які до нього потрапили об'єднують тему стійкості, енергоефективності та інвестицій в будівництві на ринку нерухомості, зокрема, на прикладі Італії.

4-й кластер (жовтий) – терміни, що визначають економічні аспекти будівельної індустрії, охоплюючи питання витрат, що пов'язані з будівництвом, проектний

менеджмент, а також екологічне будівництво.

5-й кластер (фіолетовий) – терміни охоплюють сферу нерухомості, зокрема ринок житла та його будівництво, а саме напрям економічного аналізу та фінансових питань, зокрема, явище «майнової бульбашки», кредитування, відсоткових ставок.

6-й кластер (блакитний) – об'єднує терміни стійкого розвитку та екологічного менеджменту та дизайну в контексті нерухомості та будівництва, а також побудови «розумних будинків».

7-й кластер (помаранчевий) – терміни, що стосуються будівельної галузі та її соціально-економічних наслідків, а також впливу на навколишнє середовище.

Таким чином, кожен кластер визначає певні напрямки дослідження ринку нерухомості та будівництва, що визначені навколо групи ключових слів із високими показниками згадуваності, інтенсивності зв'язків та сили їх взаємозв'язку.

На рис. 5 візуалізація взаємозв'язків ключових слів з урахуванням часової динаміки, що дозволяє виявити сучасні тенденції та перспективні напрямки досліджен-

¹ VOSviewer. URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата звернення: 07.08.2025).

Таблиця 1. Набори ключових слів з високими значеннями показників у кластерах
Table 1. Keyword sets with high metric values in clusters

Кластер / Cluster	Ключове слово / Keyword	Показники / Indicators		
		Links	Total link strength	Occurrences
1 (червоний) 1 (red)	housing market	108	243	38
	china	87	208	35
	housing prices	51	89	20
	property market	73	122	19
	urbanization	50	73	15
	empirical analysis	56	94	14
	finance	51	86	14
	urban development	43	70	14
	price dynamics	74	130	13
	urban housing	48	83	13
	urban planning	57	81	13
	affordable housing	46	57	12
	real estate markets	27	31	11
	united states	38	47	10
2 (зелений) 2 (green)	real estate market	185	933	195
	commerce	153	712	104
	investments	128	414	54
	apartment houses	77	208	32
	office buildings	82	230	29
	real-estates	72	127	18
	decision making	68	121	18
	sales	71	130	14
	regional planning	58	113	14
	real estate development	56	99	13
	information management	53	79	10
3 (синій) 3 (blue)	sustainability	84	171	30
	energy efficiency	78	178	27
	italy	59	87	16
	building	57	86	11
	investment	53	71	11
4 (жовтий) 4 (yellow)	construction industry	126	371	61
	costs	102	252	36
	economics	94	235	29
	buildings	57	110	16
	project management	60	104	15
	green buildings	61	109	13
	houses	34	58	10
5 (фіолетовий) 5 (purple)	real estate	119	306	84
	housing	140	420	67
	economic analysis	62	85	11
	housing markets	39	80	11
	housing construction	36	60	11
6 (блакитний) 6 (light blue)	sustainable development	123	355	50
	intelligent buildings	46	110	12
	property	46	64	12
	environmental management	46	86	10
7 (помаранчевий) 7 (orange)	construction	102	227	37
	economic and social effects	50	73	10

ня ринку нерухомості. Кольорова варіація термінів на карті відображає хронологію їх використання, відповідно до періодів, зазначених у легенді, що розташована в нижній частині зображення. Такий підхід дає змогу простежити еволюцію наукового інтересу до окремих понять та визначити, які теми набули популярності в останні роки.

Розглядаючи отриману карту взаємозв'язків (рис.5) можна виділити декілька періодів:

1) до 2016 року (перехід кольору від фіолетового до блакитного), де активно науковці використовують терміни, зокрема, «eurasia», «mathematical models», «empirical studies», «management science», «computer simulation», «laws and legislation», «game theory», «economics», «forecasting», «economic and social effects», «statistics», «finance» та інші;

2) з 2016 до 2020 року (перехід кольору від блакитного до зеленого) визначено популярність вживання саме таких ключових слів як «office buildings», «building industry», «economic analysis», «investment», «financial market», «financial crisis», «land managements», «energy

efficiency», «urban development», «big data», «construction projects», «real estate prices», «innovation», «gentrification», «life cycle», «neighborhood», «residential real estate», «infrastructural development», «housing prices», «visualization», «marketing strategy», «affordable housing», «social housing» та інші;

3) з 2020 року до 2024 року включно (перехід від зеленого до жовтого) у досліджуваній вибірці публікацій найбільше згадувань ключових слів, зокрема, «construction costs», «price determination», «urban growth», «budget control», «housing crisis», «panel data», «spatiotemporal analysis», «housing finance», «circular economy», «covid-19», «risk assessment», «hedonic analysis», «machine learning» та інші.

Таким чином, розглядаючи більш детально ключові слова, які популярні в публікаціях після 2020 року, зазначимо, що основний акцент на дослідженнях взаємозв'язку сучасних глобальних викликів (наприклад, пандемія COVID-19 та перехід до циркулярної економіки) та ринку нерухомості (зокрема, витрат на будівництво, цінової політики та фінансуван-



Рис. 5. Мережева карта взаємозв'язків хронології використання ключових слів в публікаціях (пошуковий запит construction AND «real estate market»)

Fig. 5. Network map of the chronology of keyword usage in publications (search query construction AND «real estate market»)

Джерело: побудовано в VOSviewer¹

Source: built in VOSviewer¹

1 VOSviewer. URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата звернення: 07.08.2025).

ня житла, міського розвитку, оцінки ризиків та інше) з використанням сучасних методів аналізу та обробки даних, таких як машинне навчання.

Крім того, аналіз досліджуваної вибірки ключових слів дає можливість ідентифікувати методи та інструменти, які науковці найбільше використовують для дослідження явищ чи процесів ринку нерухомості. Серед них виділимо:

1) емпіричний аналіз, що передбачає використання фактичних даних для перевірки гіпотез;

2) візуалізація – демонстрація даних у вигляді діаграм для полегшення розуміння та аналізу;

3) data mining та big data – робота з великим набором даних;

4) машинне навчання – використання штучного інтелекту (ШІ);

5) математичні моделі – опис за допомогою математичних формул;

6) комп'ютерне моделювання – моделювання за допомогою спеціального програмного забезпечення;

7) статистичний та регресійний аналіз – методи аналізу даних та виявлення взаємозв'язків, оцінка впливу між змінних;

8) прогнозування – розрахунок прогнозних даних з урахування попередньої їх тенденції;

9) планування – передбачає використання результатів аналізу та моделювання для розробки стратегій та планів дій.

2. Пошуковий запит: «real estate development».

За пошуковим запитом «real estate development» знайдено в базі даних Scopus 1568 документів. Розподіл за типом публікацій представлено на рис. 6. Основну частку становлять статті (60,8%), друге місце займають матеріали конференцій (19,7%), третє місце займають розділи книг

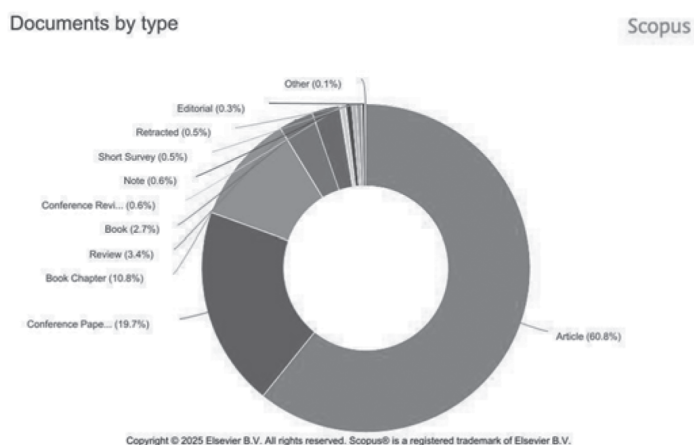


Рис. 6. Розподіл наукових публікацій за типом для запиту «real estate development», 2000-2024 pp.

Fig. 6. Distribution of scientific publications by type for the query «real estate development», 2000-2024

Джерело: сформовано за запитом в базі даних Scopus¹

Source: compiled upon request in the Scopus database¹

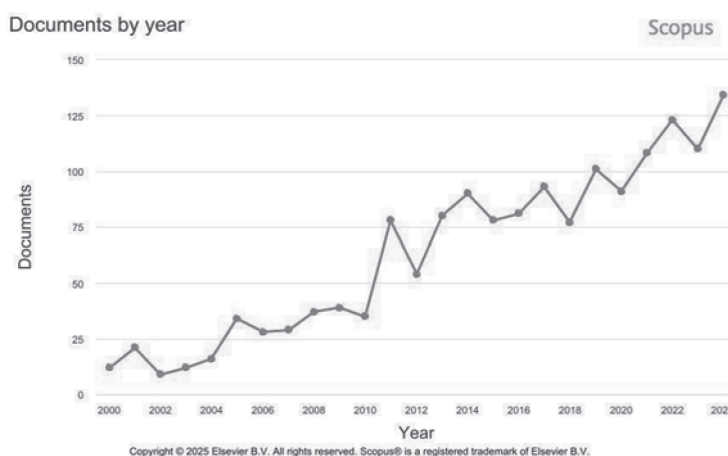


Рис. 7. Динаміка кількості наукових публікацій за запитом «real estate development», 2000-2024 pp.

Fig. 7. Dynamics of the number of scientific publications for the query «real estate development», 2000-2024

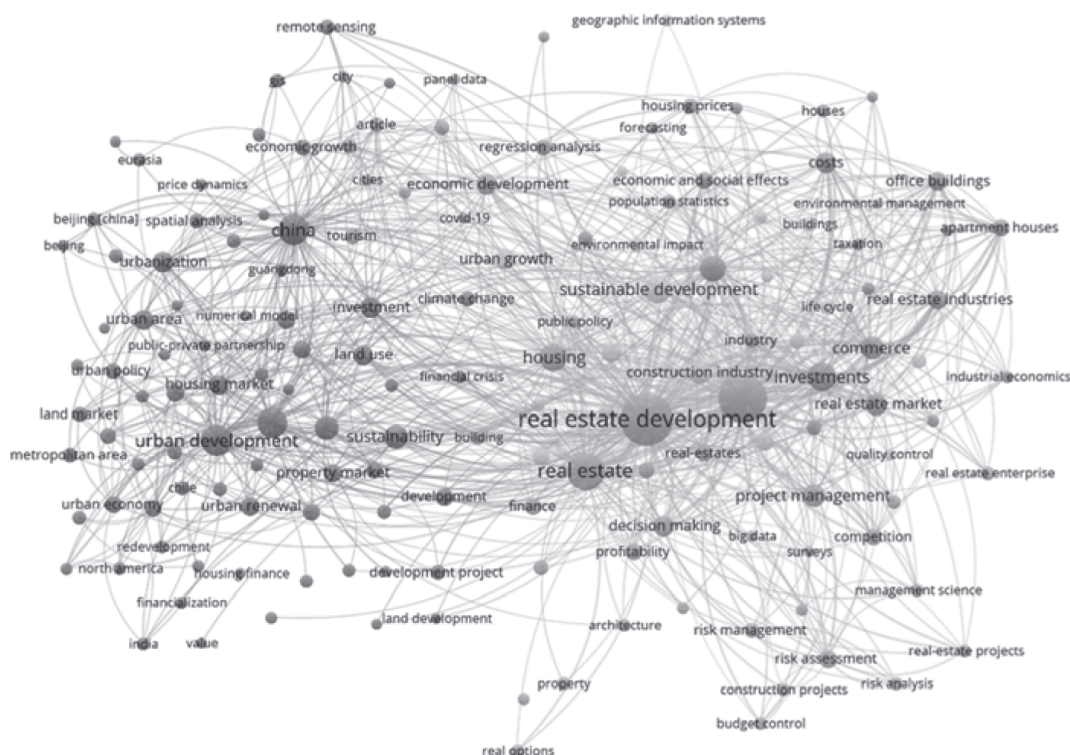
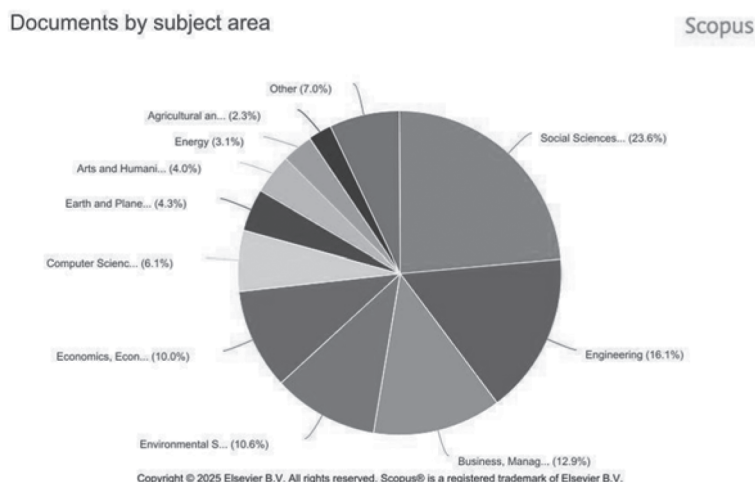
Джерело: сформовано за запитом в базі даних Scopus¹

Source: compiled upon request in the Scopus database¹

трохи більше 10%, інші види публікацій менше 4%.

За досліджуваний період (2000-2024 pp.) спостерігаємо загальний тренд до зростання кількості публікацій за тематикою девелопменту нерухомості, хоча й з періодичними коливаннями значень (рис. 7). Зокрема, такі коливання можуть бути зумовлені певними зовнішніми чинниками, такими як міжнародні події, нові дослідження, підвищення уваги суспільства до вивчення даного питання тощо.

¹ Scopus. URL: <https://www.scopus.com/> (дата звернення: 07.08.2025).



Таблиця 2. Набори ключових слів з високими значеннями показників у кластерах
Table 2. Keyword sets with high index values in clusters

Кластер / Cluster	Ключове слово / Keyword	Показники / Indicators		
		Links	Total link strength	Occurrences
1 (червоний) 1 (red)	china	119	578	122
	urban development	113	515	117
	urban planning	117	483	114
	united states	93	281	64
	sustainability	97	226	61
	urbanization	84	251	47
2 (зелений) 2 (green)	real estate development	154	1992	475
	regional planning	140	1896	376
	real estate	141	871	205
	housing	129	544	94
	project management	81	311	57
	decision making	89	263	45
3 (синій) 3 (blue)	investments	103	647	97
	economics	108	552	75
	commerce	88	411	57
	real estate market	78	303	49
	costs	80	293	47
4 (жовтий) 4 (yellow)	sustainable development	105	519	93
	construction industry	66	212	48
	urban growth	85	256	46
5 (фіолетовий) 5 (purple)	economic development	95	249	47

ництву та скоординованому розвитку здорових міст.

Лідером за кількістю публікацій є Coiacetto Eddo John Griffith University, Brisbane, Australia. Його h-index в базі Scopus дорівнює 14, має 29 публікацій, що індексуються базою даних Scopus та 571 цитувань. Зокрема, стаття (Coiacetto & Bryant, 2014) присвячена темі фінансування розвитку впливає на наші міста. Також в даній роботі визначається девелопмент нерухомості як підприємницька діяльність з високими ризиками.

Візуалізація та аналіз взаємозв'язків ключових слів. Здійснено обробку вибірки наукових публікацій з бази даних Scopus за пошуковим запитом «real estate development». Отримані дані були імпортовані до програмного середовища VOSviewer для побудови карти взаємозв'язків ключових слів. Відповідно до алгоритму роботи програмного забезпечення, було застосовано технічні параметри, що відповідають поставленій дослідницькій меті.

На одному з етапів аналізу встановлено порогове значення для включення термінів у візуалізацію – не менше 10 згадувань у

вибраній сукупності публікацій. Із загальної кількості 7287 ключових слів критерію відповідали 158, що дозволило сформувати репрезентативну мережу їх зв'язків у досліджуваній тематиці (рис. 9).

У результаті обробки даних у програмному середовищі VOSviewer було сформовано 5 значущих кластерів ключових слів, що відображають тематичну структуру досліджуваного наукового поля, а їх візуалізація та розподіл за кольором показано на рис. 9. Кожен кластер охарактеризовано відповідним набором термінів, які демонструють високі значення за основними бібліометричними показниками. У таблиці 2 наведено перелік ключових слів для кожного кластеру, що мають найвищі значення за такими параметрами як кількість зв'язків (Links) та загальною їх силою (Total link strength), а також кількістю згадувань (Occurrences). Такий підхід дозволяє ідентифікувати найбільш репрезентативні поняття в межах кожного тематичного напрямку та оцінити їх роль у формуванні наукового дискурсу.

Інтерпретація сформованих кластерів може бути наступною:



дозволяє виявити нові тенденції та перспективні напрямки дослідження розвитку нерухомості. Аналіз карти та легенди (розміщена внизу) та отриманої варіації кольорів для певних ключових слів показав, що нові напрями визначають ключові слова (зміна кольору від зеленого до жовтого) і до них належать, зокрема, «housing prices», «financialization», «city», «real-estates», «covid-19» та ін.

3. Пошуковий запит: «real estate development» AND business.

Проаналізовано спільне використання термінів «real estate development» та «business» в публікаціях розвитку нерухомості як бізнес-діяльності. Як результат отримано 199 публікацій різного типу, що індексуються базою даних Scopus за визначений період часу (2001-2024 pp.). Зокрема, відзначимо статтю (Lee & Seo,

2024), де представлено ризики, що виходять межі девелоперських фірм, а носять масштабний характер, впливаючи на роботу будівельних компаній середнього розміру, фінансові установи другого рівня та трастові компанії. Крім того, визначено заходи з управління ризиками. Робота (Cagan & Unel, 2024) в девелопменті нерухомості демонструє SWOT аналіз систем зеленого будівництва. Дослідження (Meslec & Naase, 2024), що представлено як тези конференції заглиблюється в трансформаційні зміни на швейцарському ринку нерухомості (місто Цюрих), наголошуючи на інтеграції принципів циркулярної економіки, ефективних інвестицій та цифровізації. Як результат пропозиції авторів щодо мультиסקаларних бізнес-моделей для просування принципів циркулярної економіки в девелопменті нерухомості.

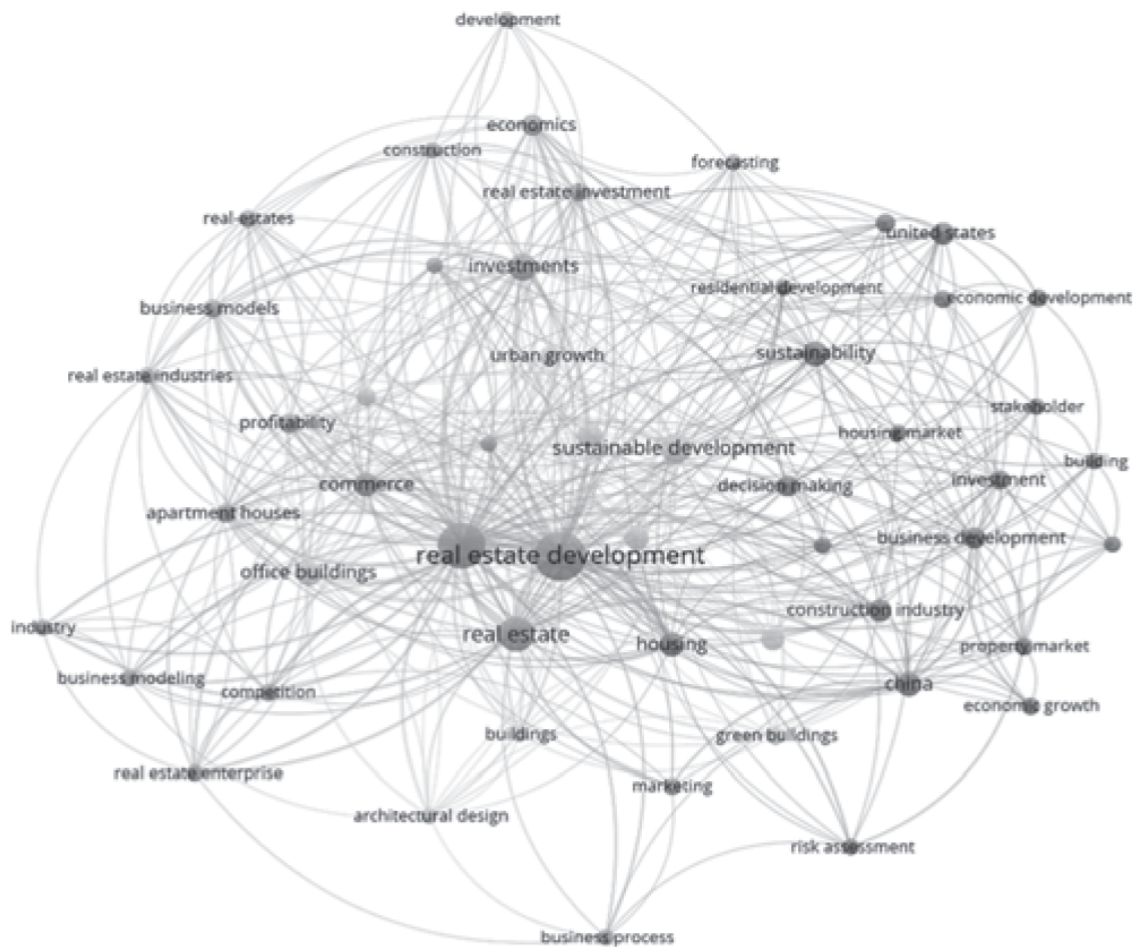


Рис. 11. Мережева карта взаємозв'язків ключових слів в публікаціях (пошуковий запит «real estate development» AND business)

Fig. 11. Network map of keyword relationships in publications (search query «real estate development» AND business)

Джерело: побудовано в VOSviewer¹

Source: built in VOSviewer¹

Вибірку публікацій з бази даних Scopus за пошуковим запитом «*real estate development*» AND *business* було завантажено до програмного середовища VOSviewer. На етапі технічного налаштування було встановлено порогове значення для включення термінів у візуалізацію – не менше 4 спільних згадувань. Із загальної кількості 1409 ключових слів критерію відповідали 53, що дозволило сформувати репрезентативну термінологічну мережу.

У результаті аналізу було ідентифіковано чотири тематичні кластери, які відображають структуру наукового дискурсу у сфері девелопменту нерухомості як бізнес-діяльності (рис. 11).

У результаті аналізу було ідентифіковано чотири значущі кластери, сформовані

на основі взаємозв'язків між ключовими словами. Кожен кластер включає набір термінів, які демонструють високі значення за кількістю зв'язків (Links), загальною силою зв'язків (Total link strength) та частотою згадувань (Occurrences ≥ 10) у вибраній сукупності публікацій.

Подальша інтерпретація кластерів дозволяє розкрити змістовне наповнення кожного з них, а саме:

1-й кластер (червоний) містить ключові слова «china», «housing» та «sustainability», що мають високі показники зв'язку та згадування. Зокрема, цей напрямок дослідження девелопменту нерухомості пов'язаний з такою країною як Китай та взаємозв'язку з питаннями житла та сталого розвитку.

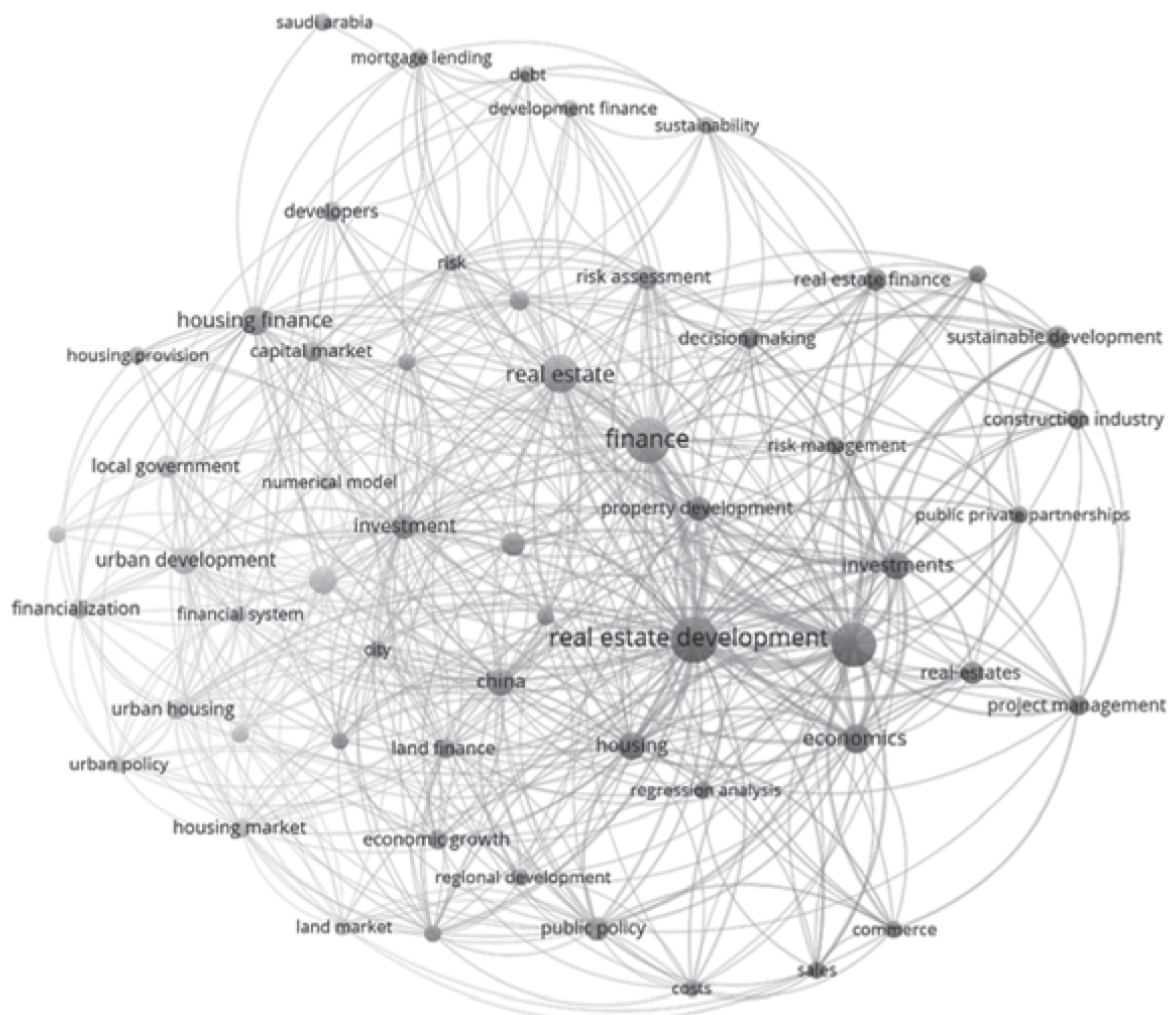


Рис. 12. Мережева карта взаємозв'язків ключових слів в публікаціях (пошуковий запит «*real estate development*» AND *finances*)

Fig. 12. Network map of keyword relationships in publications (search query «*real estate development*» AND *finances*)

Джерело: побудовано в VOSviewer¹

Source: built in VOSviewer¹

1 VOSviewer. URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата звернення: 07.08.2025).

2-й кластер (зелений) характеризується одним ключовим словом «investments», що має досить високі показники зв'язку та згадування, що чітко визначає напрямок та важливе значення процесу інвестування в девелопменті нерухомості.

3-й кластер (синій) включає такі ключові слова «commerce», «real estate», «real estate development» та «regional planning», які є значимими для кластеру, бо мають високі значення показників зв'язку та згадувань. Ці терміни мають спільне в контексті розгляду девелопменту нерухомості як комерційної діяльності на ринку нерухомості з урахування аспектів регіонального планування. Крім того, до нього входять супутні терміни такі як «business modeling» та «business process», що ще раз підтверджує бізнес активність девелопменту нерухомості.

4-й кластер (жовтий) характеризується ключовими словами «office buildings», «project management», «sustainable development», «urban planning», що мають

багато спільного в контексті будівництва, розвитку міст та забезпечення стійкого розвитку.

Таким чином, окреслено домінуючі тематичні напрями та виявлено структурні особливості наукового дискурсу у сфері дослідження девелопменту нерухомості як бізнес-діяльності.

4. Пошуковий запит: «real estate development» AND finances.

Проаналізовано спільне використання термінів «real estate development» та «finances» в публікації для дослідження взаємозв'язку девелопменту нерухомості та фінансової сфери.

Як результат отримано 107 публікацій різного типу, що індексуються базою даних Scopus за визначений період часу (2001-2024 рр.). Аналіз динаміки показав, що зростання кількості публікацій в 2017 році (13 публікацій) та у 2024 році (14 публікацій). Крім того, розглянемо детально деякі публікації, зокрема, стаття (Singh et

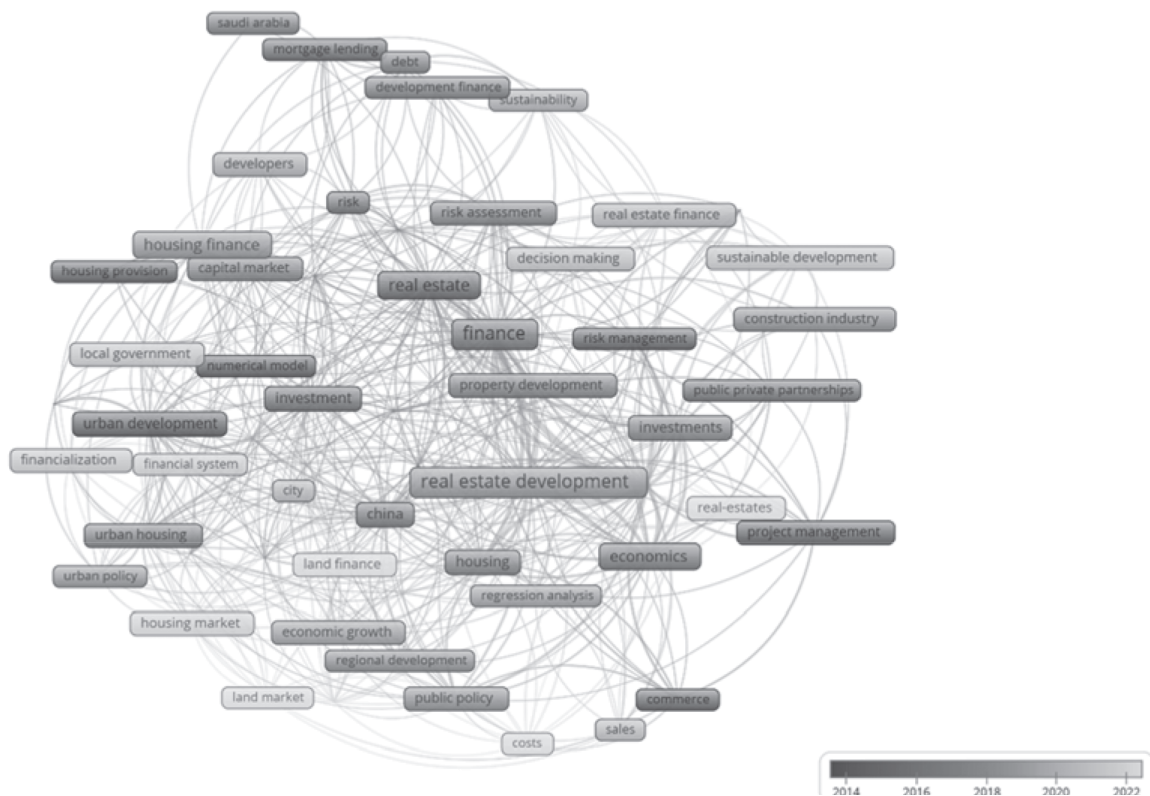


Рис. 13. Мережева карта взаємозв'язків хронології використання ключових слів в публікаціях (пошуковий запит «real estate development» AND finances)

Fig. 13. Network map of the chronology of keyword use in publications (search query «real estate development» AND finances)

Джерело: побудовано в VOSviewer¹

Source: built in VOSviewer¹

al., 2022) показує критичний огляд фінансування житлових проектів в Індії. Робота (Li, 2022) характеризує взаємозв'язок економіки та фінансів житлової нерухомості за рахунок короткого огляд досліджень житлової економіки в США, Швеції, Латвії, Китаї, Корсиці та Італії. Праця (Alharbi, 2024) присвячена вивченню питання недоступності фінансування житла, зокрема, складність в отриманні кредиту на житло для працівників Саудівської Аравії з низьким доходом.

У межах дослідження здійснено обробку вибірки наукових публікацій з бази даних Scopus за пошуковим запитом «real estate development» AND finances. Отримані дані були імпортовані до програмного середовища VOSviewer з метою побудови мережевої карти взаємозв'язків ключових слів.

На етапі технічного налаштування було встановлено порогове значення для включення термінів у візуалізацію – не менше трьох входжень у вибраній сукупності публікацій. Із загальної кількості 743 ключових слів критерію відповідали 57. У результаті аналізу було побудовано мережеву карту взаємозв'язків ключових слів, яка представлена на рис. 12.

Візуалізація дає змогу ідентифікувати 4 тематичні кластери, оцінити силу зв'язків між термінами та виявити домінуючі напрямки досліджень у сфері фінансування девелопменту нерухомості, а їх інтерпретація може бути наступною:

1-й кластер (червоний) має три значимі терміни «economics», «real estate development» та «regional planning», оскільки показник зв'язків та згадувань для них найбільші в кластері. Зокрема, таке поєднання термінів свідчить про необхідність комплексного підходу до девелопменту нерухомості, економічного зростання та специфіки сфери регіонального планування.

2-й кластер (зелений) характеризується двома значимими ключовими словами «finance» та «real estate», що визначає як важливий напрямок дослідження саме фінансових ресурсів девелопменту нерухомості, включаючи супутні терміни «development finance» та «housing finance», що це підтверджує.

3-й кластер (синій) містить одне значиме ключове слова «china», що свідчить про виділення окремого напрямку дослідження девелопменту нерухомості в Китаї.

4-й кластер (жовтий) характеризується значимими ключовими словами таким як «urban development» та «urban planning», що свідчить про окремий напрямок в девелопменту нерухомості, що буде тісно

пов'язаний з розвитком та підтримкою саме міських територій.

На рис. 13 візуалізація взаємозв'язків ключових слів враховуючи час публікації (роки). Це дозволяє виявити актуальні та нові тенденції та перспективні напрямки дослідження девелопменту нерухомості. Новизну використання ключових слів («land market», «land finance», «costs», «real-estates») в публікаціях після 2022 року показано на карті (рис. 13), де вони виділені жовтим кольором у відповідності до відображення кольорів в легенді.

Таким чином, під час дослідження взаємозв'язку девелопменту нерухомості та фінансової сфери було виявлено ряд публікацій, які включають одночасно терміни пошукового «real estate development» і «finances» за досліджуваній період часу (2001-2024 pp.). Для побудови мережевої карта взаємозв'язків були використані ключові слова з отриманої вибірки публікацій і як результат сформовано 4 кластери, зокрема, 2-й кластер ідентифікує важливий напрямок дослідження фінансових ресурсів девелопменту нерухомості.

Висновки. Проведений бібліометричний аналіз наукових робіт дозволив оцінити динаміку публікацій за обраними ключовими словами та визначити основні напрями досліджень, що сприяє розумінню поточного стану та перспектив досліджень проблематики девелоперського бізнесу.

Підібрано ключові слова та можливості їх комбінацій, що дозволяє зробити пошук актуальними та релевантним. Запуск алгоритму пошуку в базі даних Scopus виявив значну кількість публікацій, що відповідають заданим пошуковим запитам. Динаміка кількості публікацій за всіма обраними пошуковими запитами характеризується зростаючою тенденцією, що свідчить про науковий інтерес до заявленої теми.

Аналіз та візуалізацію взаємозв'язків ключових слів реалізовано в програмному середовищі VOSviewer. Проведений аналіз взаємозв'язків ключових слів та сформовано кластери за даними публікацій відповідно до пошукових запитів, що дає змогу виділити сучасні тенденції та напрямки дослідження обраної тематики. Крім того, визначено основні методи та інструменти, які використовуються науковцями для дослідження явищ та процесів ринку та девелопменту нерухомості.

Узагальнюючи можна сказати, що напрями дослідження девелопменту нерухомості охоплюють дану проблематику з різних сторін. Зокрема, це будівництво та управління проектами, містобудування та розвиток

міських територій, взаємозв'язок з соціально-економічним розвитком суспільства та охороною навколишнього середовища. Крім того, виявлено структурні особливості наукового дискурсу у напрямку дослідження де-

велопменту нерухомості як бізнес-діяльності та як важливу гілку досліджень слід виділити фінансування девелопменту нерухомості.

Список використаної літератури

1. Губарева І. О., Губарев Р. В. Бібліометричний аналіз логістичного механізму: минуле, сучасне та майбутнє. *Економіка та держава*. 2025. № 2. С. 36–45. doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-2
2. Шут С. О. Дослідження проблематики цифрової трансформації: бібліометричний аналіз. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 183–188. doi.org/10.30838/EP.194.183-188
3. Сова О. Тенденції дослідження управління ризиками підприємства: бібліометричний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-148
4. Чорна С. Аналіз векторів досліджень фінансової безпеки: бібліометричний аналіз та візуалізація. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 2. С. 125–139. doi.org/10.35774/sf2023.02.125
5. Ersen N., Akyüz İ., Akyüz K. C. Bibliometric Analysis of the International Journal in Wood Science Using Visualization Mapping Method. *Eurasian Journal of Forest Science*. 2024. Vol. 12, № 2. Pp. 47–65. doi.org/10.31195/ejefs.1467759
6. Baker H. K., Duo J., Dutta S., Li C. Analyzing and visualizing knowledge structures of insider trading: A bibliometric and topic analysis. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 104. Article 104593. doi.org/10.1016/j.iref.2025.104593
7. Gutiérrez-Nieto B., Camón-Cala J., Cuéllar-Fernández B. та ін. A bibliometric analysis of the social return on investment. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. Article 1189. doi.org/10.1057/s41599-025-05529-w
8. Rojas-Sanchez M. A., Palos-Sanchez P. R., Folgado-Fernandez J. A. Systematic literature review and bibliometric analysis on virtual reality and education. *Education and Information Technologies*. 2023. Vol. 28. Pp. 155–192. doi.org/10.1007/s10639-022-11167-5
9. Hermala I., Sunitiyoso Y., Sudrajat O. Y. Green Financing Using Islamic Finance Instruments in Indonesia: A Bibliometrics and Literature Review. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2024. Vol. 15, № 1. Pp. 239–248. doi.org/10.32479/ijee.17208
10. Sundar S., Gurupandi M. Exploring Strategic Entrepreneurship Research: A Comprehensive Decadal Bibliometric Analysis. *International Review of Management and Marketing*. 2024. Vol. 15, № 1. Pp. 179–192. doi.org/10.32479/irmm.17438
11. Wei Z., Li A., Su L. та ін. Bibliometric and visual analysis of chronic stress in cancer research from 2014 to 2024. *Discover Oncology*. 2025. Vol. 16. Article 79. doi.org/10.1007/s12672-025-01744-8
12. Van Eck N. J., Waltman L. VOSviewer Manual (version 1.6.20). 2023. URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата звернення: 07.08.2025).
13. Wang Z., Yan B., Wang L. Energy Price Fluctuation and Real Estate Market Risk Prevention – Empirical Evidence at the Prefecture-Level City Level in China. *China Finance and Economic Review*. 2024. Vol. 13, № 2. Pp. 3–25. doi.org/10.1515/cfer-2024-0007
14. Bi Y., Liu J., Liu Z., Wei S. Impact of New Energy Vehicle Charging Point Subsidy Policy on Subway Demand: Evidence

References

1. Hubarieva, I. O., & Hubariev, R. V. (2025). Bibliometric Analysis of the Logistics Mechanism: Past, Present, and Future. *Economy and State*, (2), 36–45. doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-2 (in Ukrainian)
2. Shut, S. O. (2024). Exploring the Issues of Digital Transformation: A Bibliometric Analysis. *Economic Space*, (194), 183–188. doi.org/10.30838/EP.194.183-188 (in Ukrainian)
3. Sova, O. (2024). Trends in Enterprise Risk Management Research: A Bibliometric Analysis. *Economy and Society*, (60). doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-148 (in Ukrainian)
4. Chorna, S. (2023). Analysis of Research Vectors in Financial Security: Bibliometric Analysis and Visualization. *World of Finance*, (2), 125–139. doi.org/10.35774/sf2023.02.125 (in Ukrainian)
5. Ersen, N., Akyüz, İ., & Akyüz, K. C. (2024). Bibliometric Analysis of the International Journal in Wood Science Using Visualization Mapping Method. *Eurasian Journal of Forest Science*, 12(2), 47–65. doi.org/10.31195/ejefs.1467759
6. Baker, H. K., Duo, J., Dutta, S., & Li, C. (2025). Analyzing and visualizing knowledge structures of insider trading: A bibliometric and topic analysis. *International Review of Economics & Finance*, 104, 104593. doi.org/10.1016/j.iref.2025.104593
7. Gutiérrez-Nieto, B., Camón-Cala, J., Cuéllar-Fernández, B. et al. (2025). A bibliometric analysis of the social return on investment. *Humanit Soc Sci Commun*, 12, 1189. doi.org/10.1057/s41599-025-05529-w
8. Rojas-Sanchez, M.A., Palos-Sanchez, P.R., & Folgado-Fernandez, J.A. (2023). Systematic literature review and bibliometric analysis on virtual reality and education. *Education and Information Technologies*, 28, 155–192. doi.org/10.1007/s10639-022-11167-5
9. Hermala, I., Sunitiyoso, Y., & Sudrajat, O. Y. (2024). Green Financing Using Islamic Finance Instruments in Indonesia: A Bibliometrics and Literature Review. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 15(1), 239–248. doi.org/10.32479/ijee.17208
10. Sundar, S., & Gurupandi, M. (2024). Exploring Strategic Entrepreneurship Research: A Comprehensive Decadal Bibliometric Analysis. *International Review of Management and Marketing*, 15(1), 179–192. doi.org/10.32479/irmm.17438
11. Wei, Z., Li, A., Su, L. et al. (2025). Bibliometric and visual analysis of chronic stress in cancer research from 2014 to 2024. *Discov Onc*, 16, 79. doi.org/10.1007/s12672-025-01744-8
12. Van Eck, N.J., & Waltman, L. (2023). VOSviewer Manual (version 1.6.20). Retrieved from <https://www.vosviewer.com/>
13. Wang, Z., Yan, B. & Wang, L. (2024). Energy Price Fluctuation and Real Estate Market Risk Prevention—Empirical Evidence at the Prefecture-Level City Level in China. *China Finance and Economic Review*, 13(2), 3–25. doi.org/10.1515/cfer-2024-0007
14. Bi, Y., Liu, J., Liu, Z., & Wei, S. (2024). Impact of New Energy Vehicle Charging Point Subsidy Policy on Subway Demand:

- from Beijing's Real Estate Market. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 9. Article 3874. doi.org/10.3390/su16093874
15. Kauskale L., Geipele I., Zeltins N., Vanags J. Sustainable Construction Industry Development and Green Buildings: A Case of Latvia. *Latvian Journal of Physics and Technical Sciences*. 2018. Vol. 55, № 1. Pp. 44–52. doi.org/10.2478/lpts-2018-0005
 16. Sanchaniya R., Geipele I. Identifying existing properties for reuse into social housing. *22nd International Scientific Conference Engineering for Rural Development, ERD 2023*. 2023. Vol. 22. Pp. 100–107.
 17. Gao R., Wang H., Qi Y., Li Y., Zhang S. Crucial factors for decision-making in international real estate development projects: Evidence from Chinese developers. *Ain Shams Engineering Journal*. 2024. Vol. 15, № 12. Article 103120. doi.org/10.1016/j.asej.2024.103120
 18. Liu X. Countermeasures to promote sustainable construction and coordinated development of healthy cities: a case study of Dandong City. *Energy Informatics*. 2024. Vol. 7. Article 60. doi.org/10.1186/s42162-024-00363-x
 19. Coiacetto E., Bryant L. How Does Access to Development Finance Shape our Cities? *Urban Policy and Research*. 2014. Vol. 32, № 3. Pp. 305–321. doi.org/10.1080/08111146.2014.924922
 20. Lee Y., Seo W. Identifying Risk Factors at Various PF Business Stages and Investigating Risk Management Measures. *Journal of the Architectural Institute of Korea*. 2024. Vol. 40, № 5. Pp. 11–19. doi.org/10.5659/JAIK.2024.40.5.11
 21. Cagan M., Unel F. B. SWOT analysis of green building systems in real estate development. *Turkish Journal of Engineering*. 2024. Vol. 8, № 2. Pp. 330–340. doi.org/10.31127/tuje.1401233
 22. Meslec, M., & Haase, M. (2024). Multi-scalar Business Models for Advancing Circular Economy in Real Estate Development. 4th International Conference «Coordinating Engineering for Sustainability and Resilience» & Midterm Conference of CircularB "Implementation of Circular Economy in the Built Environment". CESARE 2024. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 489. Springer, Cham. doi.org/10.1007/978-3-031-57800-7_43
 23. Singh S. P., Kumar A., Bajaj D. Critical Review of Residential Development Project Financing in India. *Journal of Real Estate Literature*. 2022. Vol. 30, № 1–2. Pp. 118–149. doi.org/10.1080/09277544.2022.2141341
 24. Li R. Y. M. Housing Real Estate Economics and Finance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, № 3. Article 121. doi.org/10.3390/jrfm15030121
 25. Alharbi R. K. Housing finance inaccessibility for Saudi Arabia's low-income employees: are housing-related sustainable development goals 2030 under threat? *International Journal of Housing Markets and Analysis*. 2024. doi.org/10.1108/IJHMA-05-2024-0071
 - Evidence from Beijing's Real Estate Market. *Sustainability*, 16(9), 3874. https://doi.org/10.3390/su16093874
 15. Kauskale, L., Geipele, I., Zeltins, N., & Vanags, J. (2018). Sustainable Construction Industry Development and Green Buildings: A Case of Latvia. *Latvian Journal of Physics and Technical Sciences*, 55(1), 44–52. doi.org/10.2478/lpts-2018-0005
 16. Sanchaniya, R., & Geipele, I. (2023). Identifying existing properties for reuse into social housing. *22nd International Scientific Conference Engineering for Rural Development* (22, pp.100–107), ERD 2023.
 17. Gao, R., Wang, H., Qi, Y., Li, Y., & Zhang, S. (2024). Crucial factors for decision-making in international real estate development projects: Evidence from Chinese developers. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(12), 103120. doi.org/10.1016/j.asej.2024.103120
 18. Liu, X. (2024). Countermeasures to promote sustainable construction and coordinated development of healthy cities: a case study of Dandong City. *Energy Inform*, 7, 60. doi.org/10.1186/s42162-024-00363-x
 19. Coiacetto, E., & Bryant, L. (2014). How Does Access to Development Finance Shape our Cities? *Urban Policy and Research*, 32(3), 305–321. doi.org/10.1080/08111146.2014.924922
 20. Lee, Y., & Seo, W. (2024). Identifying Risk Factors at Various PF Business Stages and Investigating Risk Management Measures. *Journal of the Architectural Institute of Korea*, 40(5), 11–19. doi.org/10.5659/JAIK.2024.40.5.11
 21. Cagan, M., & Unel, F. B. (2024). SWOT analysis of green building systems in real estate development. *Turkish Journal of Engineering*, 8(2), 330–340. doi.org/10.31127/tuje.1401233
 22. Meslec, M., & Haase, M. (2024). Multi-scalar Business Models for Advancing Circular Economy in Real Estate Development. 4th International Conference «Coordinating Engineering for Sustainability and Resilience» & Midterm Conference of CircularB "Implementation of Circular Economy in the Built Environment". CESARE 2024. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 489. Springer, Cham. doi.org/10.1007/978-3-031-57800-7_43
 23. Singh, S. P., Kumar, A., & Bajaj, D. (2022). Critical Review of Residential Development Project Financing in India. *Journal of Real Estate Literature*, 30(1–2), 118–149. doi.org/10.1080/09277544.2022.2141341
 24. Li, R. Y. M. (2022). Housing Real Estate Economics and Finance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 121. doi.org/10.3390/jrfm15030121
 25. Alharbi, R. K. (2024). Housing finance inaccessibility for Saudi Arabia's low-income employees: are housing-related sustainable development goals 2030 under threat? *International Journal of Housing Markets and Analysis*. doi.org/10.1108/IJHMA-05-2024-0071

Roman Blyndiuk,

PhD Student, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

roman.blyndiuk@karazin.ua

<https://orcid.org/0009-0008-5580-5144>

SCIENTIFIC DISCOURSE IN THE FIELD OF DEVELOPMENT BUSINESS: BIBLIOMETRIC RESEARCH BASED ON DATA FROM THE SCOPUS SCIENTOMETRIC DATABASE

Abstract. In the current context, the development business functions as a strategic sector of the national economy, driving infrastructure growth in cities and regions. Its multiplier effect is explained by its

comprehensive scope, which extends beyond construction to include design, financing, implementation, and management of real estate projects. The development business plays not only a significant economic role but also attracts considerable scholarly attention, necessitating a systematic bibliometric analysis.

The purpose of this article is to conduct a bibliometric analysis of scientific publications related to development business issues, enabling an assessment of research activity dynamics and the identification of dominant directions and current trends. The analysis is based on publications indexed in the international scientometric database Scopus. The main tools used for analysis and visualization include the "Analyze results" function in Scopus and the VOSviewer software environment.

A relevant set of keywords and their combinations was compiled to reflect the core aspects of the development business theme, namely: (1) construction and "real estate market"; (2) "real estate development"; (3) "real estate development" and business; (4) "real estate development" and finances. These were used as search queries in Scopus. The results revealed a substantial number of relevant publications and confirmed growing academic interest in the topic.

Visualization and analysis of keyword relationships using VOSviewer allowed the identification of thematic clusters and prevailing research directions. The study also highlighted key methodological approaches and tools used in examining real estate market processes and development activities.

The scientific discourse surrounding real estate development encompasses a wide range of research areas, including construction and project management, urban planning and territorial development, and the impact on socio-economic progress and environmental sustainability. Particular attention is given to development as a business activity and to the financial mechanisms behind project implementation.

Keywords: *Development Business, Bibliometric Analysis, Scopus, VOSviewer.*

JEL Classification: L85; R30; C89; O18.

In cites: Blyndiuk, R. (2025). Scientific Discourse in The Field of Development Business: Bibliometric Research Based on Data from The Scopus Scientometric Database. *Social Economics*, 71, 137–155. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-13 (In Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 12.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025

The article was received by the editors 09.08.2025.
The article is recommended for printing 12.09.2025.
Published 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-14>
УДК 336.7

Сергій Сергійович Задворних

кандидат економічних наук, доцент

Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,

вул. Нечуя-Левицького, 16, Черкаси, 18036, Україна

zadvornykh.s@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7025-4116>

РОЛЬ БІРЖОВИХ БРОКЕРІВ У РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ І СПРИЯННІ ГЛОБАЛЬНИМ ІНВЕСТИЦІЯМ

У статті досліджено трансформацію ролі фондових брокерів в сучасних умовах глобалізації фінансових ринків та впровадження цифрових технологій, що змінюють класичні уявлення про брокерську діяльність. Основна увага приділена аналізу переходу брокерів від суто технічного виконання угод до реалізації глибших аналітичних, інформаційно-посередницьких та стратегічних функцій, особливо у контексті транскордонного інвестування. Зібрані емпіричні дані із США, Канади, країн ЄС, Азії та Південної Африки дозволили визначити ключові тенденції розвитку ринку посередників: зменшення кількості брокерських фірм при одночасному зростанні кількості індивідуальних брокерів та зростаючий попит на аналітичні послуги. У роботі доведено, що в умовах інформаційної асиметрії, мовних бар'єрів і відмінностей у регуляторному середовищі, саме брокери можуть виступати ефективними каналами доступу інвесторів до локальної інформації. Особливо важливим цей фактор є для країн із менш розвинутою інфраструктурою фондового ринку. У статті також акцентується увага на ризиках та викликах, пов'язаних з переходом брокерів до аналітичної функції, зокрема необхідністю забезпечення об'єктивності, захисту інформації та володіння цифровими інструментами. За результатами дослідження зроблено висновок, що фондові брокери, здатні адаптуватися до нових умов, зберігають стратегічне значення у забезпеченні прозорості, довіри та стабільності фінансових ринків, а також у сприянні притоку глобального інвестиційного капіталу. Проведено аналіз відмінностей між діяльністю класичних фінансових аналітиків і фондових брокерів, що займаються аналітичною діяльністю, а також прогалін, які останні можуть заповнити, покращивши тим самим доступність необхідної інформації для глобальних інвесторів.

Ключові слова: фондові брокери, фондовий ринок, фінансові аналітики, інвестиції, фінансові посередники.

JEL Classification: F21; G15; G24.

Як цитувати: Задворних, С. С. (2025). Роль біржових брокерів у розвитку фондового ринку і сприянні глобальним інвестиціям. *Соціальна економіка*, 71, 156–168. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-14

Вступ. У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків, активного впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів торгівлі та розвитку алгоритмічних систем виникає об'єктивна потреба в пересмисленні ролі традиційних фондових посередників, зокрема брокерів. Впродовж десятиліть брокери відігравали ключову роль у

забезпеченні ефективного функціонування фондового ринку, виступаючи посередниками між інвесторами та емітентами цінних паперів, забезпечуючи ліквідність, прозорість операцій і довіру до інфраструктури ринку. Однак розвиток FinTech, машинного навчання, нейронних мереж та автоматизованих торгових систем істотно трансфор-

мував характер брокерської діяльності, що актуалізує необхідність комплексного аналізу їх сучасної функції та перспектив подальшого розвитку.

Проблематика полягає у вивченні трансформаційної ролі фондових брокерів у контексті цифрової трансформації, нових регуляторних викликів, зростаючого значення фінансової аналітики, а також впливу на транскордонні інвестиції. Незважаючи на зниження потреби в класичному брокерському посередництві через поширення алгоритмічної торгівлі, спостерігається новий попит – на аналітичну, консультативну та інформаційно-посередницьку функцію брокерів. У цьому сенсі брокери можуть виступати ключовими гравцями в подоланні інформаційного вакууму, локальних регуляторних бар'єрів, а також сприяти покращенню доступу інвесторів до ринків країн, що розвиваються.

Наукове й практичне значення теми дослідження полягає в тому, що проблематика ролі брокерів у забезпеченні припливу глобальних інвестицій, зменшенні упередженості інвесторів, адаптації до FinTech-реалій та зниженні трансакційних витрат не були достатньо висвітлені в літературі. Дослідження, як правило, фокусуються на класичних функціях аналітиків, тоді як участь брокерів в аналітичному процесі часто ігнорується. Недостатньо також розкрито питання ролі брокерів у контексті цифрової безпеки, етики та регуляторної відповідальності.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена потребою у виявленні нових напрямів розвитку брокерської діяльності; оцінці впливу цифрових інструментів на її трансформацію; визначенні значення аналітичної функції брокерів у сучасних умовах; дослідженні ролі брокерів у подоланні регіональних інформаційних бар'єрів, особливо в контексті інвестування в країни з недостатньо розвиненою ринковою інфраструктурою.

Мета дослідження – з'ясування сучасної ролі фондових брокерів у розвитку фондового ринку та в стимулюванні транскордонних інвестицій, з урахуванням трансформації їх функцій у зв'язку викликами сучасності – новими технологічними прогресами і змінами в інвестиційній поведінці.

Завдання статті полягає в: оцінці поточних тенденцій у структурі зайнятості брокерів і брокерських компаній на глобальному рівні; дослідженні впливу алгоритмічної торгівлі та FinTech на класичну брокерську діяльність; аналізі зростаючого значення аналітичної функції брокерів; ви-

значенні ролі брокерів у зниженні інформаційних бар'єрів для іноземних інвесторів, особливо у країнах з низьким рівнем інституційного розвитку, а також висвітленні ризиків, пов'язаних з аналітичною діяльністю фінансових аналітиків і брокерів.

Об'єктом дослідження є фондовий ринок як інституційно-економічна система, в межах якої функціонують посередники – фондові брокери.

Предметом дослідження є трансформація функцій фондових брокерів у контексті цифровізації, зростання значущості аналітичної діяльності та впливу на міжнародні інвестиційні потоки.

Огляд літератури. У сучасній науковій літературі спостерігається зростаючий інтерес до проблематики трансформації фондових ринків та викликів для фінансових посередників на фондовому ринку. Одним із ключових аспектів, який активно розглядається в останні роки, є зміщення ролі класичних посередників та зростаюча потреба у кваліфікованих фінансових аналітиках (Bhuiyan et al., 2025; Roy et al., 2022).

Дослідження Bhuiyan et al. (2025) подають систематичний огляд глибокого навчання у сфері алгоритмічної торгівлі. Автори роблять висновок, що сучасні моделі машинного навчання (MLM), зокрема Deep Reinforcement Learning, здатні автоматизувати більшість функцій класичних брокерів, особливо у сфері рутинного виконання операцій. Аналогічно, Adegbeye et al. (2022) і Frattini et al. (2022) показують, що торгові системи на базі ML значно зменшують необхідність у традиційній ролі брокера, зокрема у розвинених фінансових системах.

Водночас, Jeong et al. (2024) акцентують увагу на зростаючій ролі міжнародних аналітиків як посередників у глобальному фінансовому середовищі. Вони доводять, що наявність міжнародної аналітичної мережі значно зменшує бар'єри доступу інвесторів до іноземних активів, особливо в країнах із слаборозвиненою інформаційною інфраструктурою. Це підтверджується і дослідженнями Khanna et al. (2005), які вказують на прямий зв'язок між інституційною слабкістю ринку та обмеженим доступом до іноземного капіталу.

Döring et al. (2021) доводять, що довгостроковість транскордонних інвестицій пов'язана з якістю інформаційної інфраструктури. В цьому контексті аналітична функція посередників у країнах, що розвиваються, виступає компенсаторним інструментом. Це положення підтримується Lundholm et al. (2017), які додають, що навіть мовний бар'єр є критичним обмежен-

ням у доступі до інвестиційної інформації, що лише підкреслює важливість локальних аналітиків.

Busenbark et al. (2022) показують, що саме місцеві фінансові аналітики, які мають доступ до локальної інформації і працюють з локальними компаніями, можуть заповнити прогалини, залишені класичними аналітиками, особливо на периферійних ринках, що, в свою чергу, сприятиме поживленню інвестиційного середовища на фондових ринках з відносно низьким рівнем розвитку.

Нарешті, у міждисциплінарному дослідженні Sharkey et al. (2023) розглянуто нові форми посередництва, де брокери та аналітики виступають елементами мережевої екосистеми, що впливає на обсяг та якість транскордонного капіталу.

Також цій тематиці присвячено увагу вітчизняних вчених, хоча і в меншій мірі. Так, наприклад, Гавриш і Федюнін (2020) досліджують роль брокера під час здійснення торгових операцій на біржах, а також особливості взаємодії інших акторів фондового ринку з брокерами в Україні.

Ковалюк і Улич (2024) у своїх працях з'ясовують підходи до формування взаємодії з брокерами акторів фондового ринку в зарубіжних країнах, а Крупка і Піріг (2023) досліджує роль фінансових посередників на фондовому ринку України.

Хоча проблематика фінансових посередників і їх діяльності на фондовому ринку і є достатньо розкритою, проте в існуючих дослідженнях надто мало уваги приділено впливу сучасних тенденцій фондового ринку на брокерську діяльність та можливостям потенційного розвитку брокерської діяльності в контексті сприяння глобальним інвестиціям.

Методологія дослідження. У цьому дослідженні використано міждисциплінарний підхід, що поєднує елементи економічного аналізу, контент-аналізу, порівняльної статистики та індуктивного узагальнення. Основну увагу було приділено трансформації ролі фондових брокерів у зв'язку з цифровими викликами, розвитком алгоритмічної торгівлі та зростанням попиту на фінансову аналітику в умовах глобалізації інвестиційних потоків.

Аналіз базувався на даних з офіційних джерел, зокрема звітах таких організацій, як SEC, FINRA (США), CIRO (Канада), SFC (Гонконг), ESMA (ЄС) та ін. Дослідження охоплює період з 2018 по 2024 рік. З огляду на брак уніфікованої статистики щодо брокерів та брокерської діяльності у низці країн, дані доповнювались супутніми показниками – динамікою фондового ринку, обсягами торгів,

кількістю зареєстрованих брокерських акаунтів, а також ручним пошуком компаній і фахівців у відкритих реєстрах. Частина аналізу включала контентне опрацювання звітів, профілів компаній і описів функціоналу брокерів у різних регіонах.

Важливе місце у дослідженні посів якісний аналіз аналітичних функцій брокерів.

Особливістю дослідження стало також опрацювання проблеми інформаційної нерівності в країнах, що розвиваються, де брокери часто виступають не лише посередниками, а й єдиними джерелами достовірної інформації для зовнішніх інвесторів. Це підтверджувалося даними наукових джерел, а також порівнянням активності брокерських і аналітичних структур у регіонах із різним рівнем ринкової зрілості.

Серед позитивних моментів варто відзначити доступність великої кількості публічних джерел, а також міжрегіональну охоплюваність. Водночас методика стикалася з низкою труднощів – розрізненістю класифікацій поняття брокерської діяльності у різних країнах, неповнотою офіційної статистики, відсутністю прозорих меж між діяльністю брокерів та аналітиків. Також частину методів довелося адаптувати під специфіку ринку або обмеженість даних. Тим не менше, комплексний підхід дозволив охопити ключові аспекти проблеми та сформулювати обґрунтовані висновки щодо трансформації ролі фондових брокерів у сучасному фінансовому середовищі.

Основні результати дослідження.

Біржові брокери впродовж десятиліть відігравали одну з ключових ролей при здійсненні операцій на фондовому ринку. Хоча їх основною функцією в класичному розумінні було і залишається посередництво при здійсненні операцій на фондовому ринку, в сучасних умовах змін у підходах в господарюванні, веденні бізнесу, в тому числі і міжнародного, глобалізації ринків, а також бурхливого розвитку FinTech, значення брокерів знижується.

Додатковим фактором, який ставить під сумнів роль брокерів у сучасному світі є поява і розвиток алгоритмічної торгівлі та передових методів ринкового аналізу. Алгоритмічна торгівля ґрунтується на моделях машинного навчання, що дозволяють об'єднати низку ключових факторів і швидко проаналізувати їх, незалежно від місцезнаходження компанії, мови, яка вживається в регіоні її юрисдикції, а також очистити висновки від суб'єктивних суджень (Bhuiyan, 2025). На сучасному етапі в алгоритмічній торгівлі використовується значна кількість моделей машинного навчання (MLM), які дозволяють

провести глибинний аналіз даних щодо компаній і регіону в достатній мірі, щоби можна було говорити про можливість заміни ними значної кількості фондових брокерів (табл. 1).

Як видно з табл. 1, такі моделі потенційно є ефективною та досить універсальною заміною класичним брокерам. Зважаючи на те, що вони використовуються на фондовому ринку відносно давно і вплив таких технологій на брокерську діяльність вже може бути простеженим, для визначення перспектив та подальших напрямів розвитку брокерської діяльності доцільно з'ясувати вплив технологій та інших факторів на динаміку зайнятості брокерів на ринку праці, адже саме потреба в послугах формує ринок і впливає на характер самих послуг.

В цьому контексті дослідження зіштовхується з низкою труднощів. Перш за все, це пов'язано з тим, що поняття «фондовий брокер» трактується широко і охоплює комплекс фінансових посередників, діяльність яких регулюється національними органами. Ці категорії можуть включати, зокрема, брокерів-дилерів, інвестиційних консультантів, ліцензовані корпорації та постачальників фінансових послуг, що залежить від особливостей національного законодавства конкретної країни. Другою проблемою є те, що в різних країнах застосовується різний підхід до ведення статистики брокерів чи фірм, які надають брокерські послуги. Так, наприклад, у США два органи ведуть реєстр брокерів і фінансових консультантів у цій сфері – Управління з регулювання фінансової індустрії (FINRA)¹ і Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC)², у Японії чітко виокремленої статистики у відкритому доступі немає, хоча за супутніми даними щодо інвестування та активності фондового ринку можна зробити висновки щодо динаміки зростання чи скорочення кількості брокерів, у Гонконзі виокремлюється категорія ліцензованих корпорацій і ліцензованих фізичних осіб, статистику яких веде Комісія з цінних паперів і ф'ючерсів (SFC)³, у Південній Африці відслідковується категорія постачальників фінансових послуг⁴, а в ЄС є певна проблема з визначенням чисельності відповідних ком-

паній і осіб, які займаються брокерською діяльністю у зв'язку з тим, що після Brexit відбулось розділення ринку фінансових послуг. Проте оскільки метою даного дослідження є не саме визначення конкретної динаміки за регіонами і порівняння її, а з'ясування перспектив брокерської діяльності і її значення для міжнародних фондових ринків, а також інвестиційної діяльності, важливою є загальна тенденція до зростання чи скорочення таких фахівців. Тому в ході дослідження брокерськими компаніями і брокерами було прийнято вважати тих акторів фондового ринку, яких визначає за відповідною категорією законодавство конкретної країни. Також у випадках, коли можна було отримати чітку статистику з офіційних джерел чи від офіційних реєстраторів, саме цю інформацію було прийнято за основу, у випадку, якщо таких даних за регіоном отримати з відкритих джерел не було можливо, загальну тенденцію було прослідковано на основі супутніх показників і даних, або ж шляхом безпосереднього ручного вибору фізичних осіб чи компаній, які пропонують брокерські послуги в конкретному регіоні за даними опублікованими в офіційних джерелах країн юрисдикції.

Такий аналіз дозволив дійти висновку про певні тенденції у брокерській діяльності. Перш за все, у країнах з розвиненим фондовими ринками спостерігається тенденція до консолідації – тобто мова йде про скорочення кількості брокерських компаній при стабільному зростанні кількості самих брокерів. Така тенденція, зокрема, притаманна для США, що підтверджують звіти FINRA⁵. Також в країні має місце стабільне зростання кількості інвестиційних радників⁶. Ця тенденція означає зростання попиту на комплексне фінансове планування та потенційний відхід від традиційних комісійних моделей, а також зростаючу потребу у інвесторів у кваліфікованих експертних послугах. В той же час, скорочення чисельності самих компаній зі зростанням чисельності індивідуальних брокерів може бути реакцією бізнесу на зміни в локальному законодавстві та розширення послуг, що надають фірми.

На фондовому ринку Канади ситуація є подібною – хоча зростання чисельності брокерів і відбувається повільніше, ніж у США, тенденція зберігається, також має місце більш стрімка консолідація брокер-

1 FINRA-Registered Representatives. FINRA.org. URL: <https://www.finra.org/media-center/reports-studies/2024-industry-snapshot/representative-data> (дата звернення 30.06.2025).

2 Investment Adviser Statistics. SEC.gov. URL: <https://www.sec.gov/data-research/data-visualizations/investment-adviser-statistics> (дата звернення 30.06.2025).

3 SFC's Q4 2022 Report. Peak Compliance Associates Limited. URL: <https://www.pcacompliance.com/sfcs-q4-2022-report/> (дата звернення 30.06.2025).

4 Statistics. Securities & Futures Commission of Hong Kong. URL: <https://www.sfc.hk/en/Published-resources/Statistics>

5 FINRA.org. URL: <https://www.finra.org> (дата звернення 30.06.2025).

6 Investment Adviser Statistics. SEC.gov. URL: <https://www.sec.gov/data-research/data-visualizations/investment-adviser-statistics> (дата звернення 30.06.2025).

Таблиця 1. Окремі MLM, які позитивно зарекомендували себе впродовж тривалого часу в алгоритмічній торгівлі та опис їх основних характеристик
Table 1. Selected MLMs that have proven themselves positively for a long-term period in algorithmic trading and a description of their main characteristics

Тип моделі / Model Type	Опис / Description
Deep Reinforcement Learning (DRL)	Поєднує евристику Thick Data з DRL для оптимізації часу виконання торгових операцій / Combines Thick Data Heuristics with DRL to optimize trading execution timing
Trading Deep Q-Network (TDN)	Максимізує показник ефективності коефіцієнта Шарпа за допомогою методів DRL / Maximizes the Sharpe ratio performance indicator using DRL techniques
Trend Indicator (TI)	Інтегрує технічний аналіз та метрики на основі нейро-лінгвістичного програмування для прогнозування ринкових тенденцій / Integrates technical analysis and NLP-based metrics to predict market trends
Evolutionary Multi-objective Algorithm Design Engine (EMADE)	Автоматизує створення моделей та оптимізацію гіперпараметрів для торгових стратегій / Automates model creation and hyperparameter optimization for trading strategies
LSTM Neural Networks	Прогнозує біржові тренди, інтегруючи технічні індикатори з категорій випередження, відставання та волатильності / Predicts stock trends by integrating technical indicators from leading, lagging, and volatility categories.
Genetic Algorithm (GA)	Оптимізує торгові стратегії на основі спрямованих змін для прогнозування розворотів трендів / Optimizes directional change-based trading strategies to predict trend reversals
Twin-Delayed DDPG (TD3)	Використовує простір безперервної дії для оптимізації торгових стратегій на фондових і криптовалютних ринках / Uses continuous action space to optimize trading strategies in stock and cryptocurrency markets
Multi-objective Evolutionary Algorithms (MOEAs)	Працює над створенням глобальних фронтів Парето для торгових систем / Collaborates to construct global Pareto fronts for trading systems
Directional Movement Index based Machine Learning (DMI-ML)	Прогнозує біржові торгові сигнали з вищою точністю, ніж традиційні стратегії DMI / Predicts stock trading signals with higher accuracy than traditional DMI strategies
Recurrent Neural Networks (RNN) and Long Short-Term Memory (LSTM)	Пропонує нові способи прогнозування тенденцій фондових опціонів та оптимізації інвестиційних рішень / Provides novel ways of predicting stock option trends and optimizing investment decisions
Support Vector Regression (SVR), K-nearest Neighbor (Knn), Decision trees (DTs), Random Forest, Artificial Neural Networks (MLPs), Deep learning	Прогнозує майбутні ціни закриття для компаній та індексу S&P500, використовуючи історичні дані та нові змінні / Predicts future closing prices for S&P500 companies and index using historical data and new variables
Evolutionary Genetic Algorithm	Створює прибуткові технічні торгові правила, використовуючи минулі ціни, з кращою продуктивністю, ніж суворі алгоритми машинного навчання, орієнтовані на мінімізацію збитків / Builds profitable technical trading rules using past prices, with better performance than strict loss-minimization-focused machine learning algorithms

Джерело: сформовано автором на основі даних (Adegboye et al., 2022; Cao et al., 2022; Frattini et al., 2022; Mahfooz et al., 2022; Majidi et al., 2022; Medarhri et al., 2022; Roy et al., 2022; Saud & Shakya, 2022; Sazu, 2022; Soltero et al., 2022; Stern, 2022; Tirumala et al., 2022)

Source: compiled by the author according to the data of (Adegboye et al., 2022; Cao et al., 2022; Frattini et al., 2022; Mahfooz et al., 2022; Majidi et al., 2022; Medarhri et al., 2022; Roy et al., 2022; Saud & Shakya, 2022; Sazu, 2022; Soltero et al., 2022; Stern, 2022; Tirumala et al., 2022)

ських фірм, про що свідчать дані Асоціації інвестиційної галузі Канади, яка сала частиною Канадської організації з регулювання інвестицій (CIRI)¹.

Дійти чітких висновків щодо тенденцій

на ринку ЄС доволі складно через труднощі в підрахунку, пов'язані з Brexit, а також у зв'язку з тим, що Європейське управління з цінних паперів та ринків (ESMA) надає широкий спектр інформації про фінансові та фондові ринки, зокрема, про торгові майданчики, проте не надає агрегованих річних підрахунків по ЄС, також за період 2019-2022 рр. відбулось суттєве скорочення

¹ IIAC securities industry & capital markets chartbook. IIAC. URL: <https://iiac.ca/wp-content/uploads/IIAC-Securities-Industry-Capital-Markets-Chartbook.pdf> (дата звернення 30.06.2025).

у кількості і типах оприлюднюваної інформації¹. Суперечливими є оприлюднювані дані і з огляду на те, що Brexit мав глибокий вплив на фрагментацію ринку, що призвело до нестабільності у відповідному середовищі і складності у веденні аналітики, адже брокерські та інвестиційні фірми зі Сполученого Королівства складали близько однієї п'ятої від всіх таких фірм у ЄС². Подібною є ситуація і в самому Сполученому Королівстві, оскільки дані, що збирались регуляторами, втратили актуальність через низку причин, зокрема і Brexit, саме тому національний регулятор (FCA) на початку 2025 р. прийняв рішення про необхідність уточнення Реєстру фінансових послуг³.

Азійський ринок, в той же час, демонструє стабільне зростання чисельності брокерських фірм і брокерів. Так, за даними Комісії з цінних паперів та ф'ючерсів (SFC) Гонконгу, їх частка неухильно зростає з 2018 року⁴, також зростання спостерігається і в Японії. Хоча чітких даних щодо кількості брокерів в країні у вільному доступі немає, проте аналіз опосередкованих показників фондового ринку дозволяють зробити відповідний висновок⁵. Фондові ринки з низькою активністю природно демонструють меншу динаміку в цьому контексті, проте тенденція у більшості регіонів також тяжіє до зростання.

Ці дані дозволяють висунути гіпотезу про те, що роль фондових брокерів, незважаючи на розвиток технологій та поступові зміни на ринку фінансових послуг, залишиться значною і має стимулюючий вплив на обсяги як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій за умови їх розвитку і виходу за межі класичної діяльності.

На користь цієї гіпотези свідчить не лише збільшення чисельності брокерів, але і низка інших факторів.

Перш за все, поява алгоритмічної торгівлі стимулює перехід від класичної діяльності брокерів до більш глибокої аналітичної, замінюючи рутинні завдання більш точними і швидкими алгоритмами (Roy et al., 2022). В той же час відзначається зростаюча потреба у послугах аналітиків. Так, згідно з дослідженнями Jeong et al. (2024), кількість міжнародних фінансових аналітиків зросла в 2000х роках, зокрема в 1987 р. у двох провідних країнах працювало 34 міжнародних аналітика, а в 2001 р. вже 2800 міжнародних аналітиків працювало в 47 провідних країнах, 9 з яких мали понад 100 міжнародних аналітиків кожна (Jeong et al., 2024). Такі дані свідчать про значну зростаючу потребу в фондовій аналітиці.

Таким чином, діяльність брокерів, які поєднують класичні брокерські послуги з аналітичною діяльністю дозволить не лише вирішити попит на послуги з фінансової аналітики на фондовому ринку, але і пом'якшити і ще одну проблему, а саме так звану «упередженість інвесторів» – процес, коли інвестори починають надавати перевагу вітчизняним активам перед іноземними (Ahearne et al., 2004). Для низки країн, особливо тих, в яких рівень оподаткування, а також регуляторні умови, які впливають на доходність операцій, є не надто привабливими, ця тенденція може набутися з часом негативного характеру (Engels, 2023; Hütther, 2020). Така ситуація є негативною і з огляду на те, що основні грошові вливаннями в економіку країн надходять зазвичай із зовнішнього середовища. При цьому фінансові аналітики відзначають, що серед однієї з основних причин такого явища є те, що іноземні інвестори нерідко зіштовхуються з інформаційною проблемою при інвестуванні за кордон порівняно з внутрішнім інвестуванням (Baik et al., 2013; Döring et al., 2021). Цю проблему часто вирішують посередники і найбільш ефективною є їх аналітична діяльність, про що свідчать численні емпіричні дані, адже вона впливає не тільки на інвестиційні рішення акціонерів (Barber et al., 2001), але й на ключові стратегічні рішення компаній (Busenbark et al., 2022). Це дозволяє також зробити припущення про те, що діяльність аналітиків фондового ринку відіграє важливу роль у сприянні транскордонним інвестиціям у акції, зокрема і через зменшення інформаційних недоліків іноземних інвесторів.

Дослідження Jeong et al. (2024) лише підтверджують цю думку, а також доповнюють її дослідженнями щодо впливу міжнародних аналітиків на обсяги інозем-

1 ESMA publishes first overview of the size and structure of EU securities markets. ESMA. <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-publishes-first-overview-size-and-structure-eu-securities-markets> (дата звернення 30.06.2025).

2 Databases and Registers. European Securities and Markets Authority. URL: <https://www.esma.europa.eu/publications-and-data/databases-and-registers> (дата звернення 30.06.2025).

3 Startup Hackford launches FCA register search platform. Professional Adviser. URL: <https://www.professionaladviser.com/news/4515367/startup-hackford-launches-fca-register-search-platform> (дата звернення 30.06.2025).

4 SFC. URL: <https://www.sfc.hk/-/media/EN/files/SOM/MarketStatistics/c01x.xlsx?rev=78f4cf2c0d2d410bbe695519c95e2d35&hash=7326B7D0F0FF9827177AA5A70FB1D102> (дата звернення 30.06.2025).

5 Annual Report 2023/2024. FSA. URL: <https://www.fsa.go.jp/sesc/english/reports/re2023.pdf> (дата звернення 30.06.2025).

них інвестицій, які, в свою чергу, свідчать на користь гіпотези про те, що міжнародна спільнота фінансових аналітиків має безпосередній вплив на приплив прямих іноземних інвестицій. Тобто, коли кількість таких аналітиків чи відповідних інституцій є значною, а також коли вони допомагають подолати не лише інформаційні, але й мовні бар'єри, пом'якшуючи проблему обміну інформацією між закордонним інвестором і локальною компанією, рівень зацікавленості іноземних інвесторів в локальних компаніях зростає (Jeong et al., 2024).

Проте, незважаючи на переваги саме фінансових аналітиків, в їх діяльності є певні суттєві недоліки, які можуть мати глобальні наслідки. Так, дослідження показують, що аналітики при формуванні своїх оцінок схильні бути надмірно оптимістичними та упередженими при складанні прогнозів і рекомендацій, а також часто покладаються на оцінки інших аналітиків і будують власні висновки на їх основі. Також дослідження показують, що основна цінність роботи аналітиків полягає в якісних характеристиках аналітичних звітів, таких як детальна контекстуальна інформація та тон, а не в кількісних показниках (Twedt & Rees, 2012), а деякі дослідження підкреслюють соціальні відносини аналітиків з керівництвом компаній та інвесторами як ключове джерело їхнього впливу (Brown et al., 2015). Іншою загрозою в роботі саме фінансових аналітиків є те, що згідно з дослідженнями, втрата компанією аналітика призводить до неминучого падіння її акції на 1,05 % протягом двомісячного періоду порівняно з цінами акцій подібних компаній, які не втрачають аналітика (Derrien & Kecskés, 2013). Саме тому генеральні директори та керівники вважають аналітиків одними з найважливіших учасників ринку капіталу (Busenbark et al, 2022). Численні дослідження продемонстрували увагу топ-менеджерів до аналітиків у процесі прийняття рішень, підтвердивши вплив аналітиків на прийняття стратегічних рішень щодо інвестування (Busenbark et al, 2022). Тобто, як випливає з вищенаведеного, фінансові аналітики є важливою складовою фондового ринку, проте їх діяльність, разом з тим, може принести певні ризики для інвесторів і компаній. Зважаючи на те, що фондові брокери, як зазначалось раніше, дедалі більше відходять від класичних рутинних завдань, мають можливість до аналітичної діяльності і, при цьому, у значній мірі володіють ситуацією на локальному і міжнародному ринках, розширення наданих ними послуг в бік більш глибоких

аналітичних є не лише логічною трансформацією, що відповідає вимогам сьогодення, але і може допомогти інвесторам та фірмам уникнути певних проблем.

Це підтверджується і тим фактом, що брокери краще обізнані з локальними компаніями і ринками, ніж класичні фінансові аналітики, саме тому вони можуть доповнити існуючі прогалини у інформації та аналізі, особливо в умовах, коли інвестори страждають від ринкової невизначеності. І саме ця проблема є критичною для іноземних інвесторів на ринку капіталу країни, в яку планується здійснити інвестицію (Baik et al., 2013; Döring et al., 2021). Дослідження підкреслюють те, що в цьому контексті найбільш значущими є розуміння географічних, інституційних та культурних відмінностей між країною походження та країною перебування інвестиційного капіталу. Фінансові аналітики, працюючи в глобальних фірмах, також не завжди можуть повною мірою врахувати вплив цих особливостей на транскордонні інвестиції. В той же час брокери з їх більш глибокими знаннями локальних ринків, можуть доповнити ці прогалини і надати необхідний для прийняття рішення матеріал чи більш достовірний і глибокий аналітичний звіт. Дослідження Bell et al. (2012), які доводять, що при рівних затратах на отримання інформації інвестор між двома компаніями зазвичай обирає компанію, яка є йому більш знайомою, адже за інших рівних умов іноземні інвестори перебувають у невигідному інформаційному становищі порівняно з місцевими інвесторами на ринку капіталу країни перебування, свідчать на користь такого припущення. Аналітична діяльність брокерів дозволить вирівняти цю інформаційну нерівність. За таких умов інвестор оцінюватиме привабливість інвестиції вже з огляду на інші параметри, а отже локальні компанії, які б потенційно отримали мало уваги з боку інвестора через інформаційну обмеженість як про саму компанію, так і про регіон її перебування, розглядатимуться на рівні з іншими. Це, в свою чергу, сприятиме залученню інвестицій до тих компаній чи регіонів, які раніше залишались поза увагою транскордонного капіталу. Тобто, якщо брокери будуть надавати додаткову аналітичну інформацію про локальні компанії, кількісно і якісно збільшивши тим самим міжнародну мережу фінансових аналітиків, більше кількість аналітичних звітів про локальні маловідомі компанії буде підготовано і поширено серед глобальних інвесторів як через офіційні, так і неформальні джерела комунікації.

Така діяльність може спонукати місцеві компанії до більш своєчасного та прозорого розкриття інформації (Lang et al., 2004). Це також призведе до зростання обсягів міжнародних інвестицій. Особливо відчутним буде позитивний ефект від такого рішення у більш депресивних регіонах, а також у випадку малих громад чи їх утворень, адже природно в такій місцевості кількість аналітиків є вкрай малою, інформація про компанії з таких регіонів або не надходить взагалі, або є часто недостовірною, до того ж сприймається аналітиками з упередженістю. Отже, такі регіони ще більше страждають від нестачі інвестиційного капіталу у зв'язку з інформаційним вакуумом.

В цьому контексті також важливе значення має дослідження Khanna T. et al. (2025), за результатами якого було виявлено, що в країнах, що розвиваються, активність на фондовому ринку, а отже і частка спрямованого до цих країн транснаціонального інвестиційного капіталу, є суттєво нижчою через відчутні інституційні прогалини в цих країнах, адже відсутність чи слабкість, незгодженість регуляторних механізмів, а також фактично відсутність спеціалізованих посередників робить виконання контрактів складним і ризиковим. Такі проблеми на фондовому ринку країн, що розвиваються, з великою вірогідністю стають причиною відсутності необхідної для інвесторів інформації, що суттєво зменшує їх привабливість для інвестування, а також значно збільшує затрати на отримання інформації, підвищує ризик отримання неповної, упередженої чи недостовірної інформації, а отже – похибок у аналітиці. Також необхідно зауважити, що упередженість іноземних інвесторів до таких регіонів часто продиктована незнанням і нерозумінням ситуації на місцевому ринку (Bell et al., 2012). У зв'язку з цим можна припустити, що у випадку країн, що розвиваються, роль фінансових аналітиків і брокерів, що здійснюють аналітичну діяльність, буде визначальною, оскільки інформація, отримана від них потенційно буде єдиною, а отже і впливовою, для іноземного інвестора при прийнятті рішень про інвестування. Приймаючи до уваги той факт, що в таких регіонах кількість фінансових аналітиків є природно незначною, роль локальних фондових брокерів, які здійснюють аналітичну діяльність, набуває особливого значення. Посилити їх позитивний вплив може і поступова консолідація фірм, що надають відповідні послуги, адже дослідження вказують на те, що сильна присутність міжнародних аналітиків з провідних міжнародних фінансових установ для багатьох

закордонних інвесторів слугує сигналом про надійність місцевих компаній, особливо тих, які б за інших умов не мали шансу на привернення їх уваги (Jeong et al., 2024). Проте в цьому випадку важливо дотримуватись розмежування повноважень аналітиків та місцевих брокерів, що здійснюють аналітичну діяльність, а також не допускати монополізації ринку, адже це, зокрема, призведе і до монополізації інвестиційних потоків, поставить значну частку компаній в залежність від фінансових компаній-монополістів у регіоні, а також призведе до викривлень в аналітичній звітності.

В той же час у випадку регіонів з розвинутими фондовими ринками значення фінансових аналітиків та брокерів, які здійснюють аналітичну діяльність, буде менш важливою через значний обсяг інформації. Крім того, такі країни мають розвинені інституційні системи, які, зокрема, підтримують транскордонні торги, забезпечують полегшення оцінки ризиків, допомагають з аналізом міжнародних відмінностей у законодавстві, підходах до ведення господарювання і бухгалтерського обліку.

Більшість досліджень, що стосуються цієї проблематики, зосереджуються на тому, що фінансові аналітики відіграють ключову роль в процесі забезпечення доступу інвестора до інформації і роль фондових брокерів при цьому не розглядається. Саме це є однією з найбільших прогалин у дослідженнях. Як уже зазначалось, для регіонів з розвиненим фондовим ринком роль аналітиків буде менш вираженою, найбільш значущою вона є у випадках обмеженості інформації. Дослідження показали, що однією із проблем, з якими зіштовхуються як інвестори, так і аналітики в контексті інформації, є мовний бар'єр (Jeong et al., 2024). В цьому контексті роль місцевих фондових брокерів, що займаються аналітичною діяльністю, буде значно вищою і більш значущою, ніж роль власне фінансових аналітиків. Вони не матимуть мовного бар'єру, а отже зможуть забезпечити підготовку всієї необхідної інвестору інформації, тобто, потенційно інвестор отримає прямий доступ до інформації, що надається місцевими компаніями, та іншої необхідної інформації, якої раніше не вистачало (Lundholm et al., 2017). В таких умовах роль фінансових аналітиків навпаки знизиться. Фондові брокери в цьому контексті відіграють ще одну важливу функцію – працюючи безпосередньо з місцевими компаніями, вони можуть оперативно отримати інформацію, якої не вистачає інвестору, а також інтерпретувати її за допомогою усних або

письмових, а також офіційних або неофіційних комунікацій. Це одним важливим аргументом на користь цього твердження є те, що ані міжнародні інвестори, ані аналітики не мають ні доступу, ні досвіду роботи з відповідними локальними елітами, які володіють важливою місцевою приватною інформацією про ринкові та інвестиційні ризики в країні їх знаходження. В той же час місцеві фондові брокери можуть заповнити цю прогалину.

Це не єдині важливі функції, які відіграють в контексті розвитку фондового ринку та сприянні глобальним інвестиціям фінансові посередники та аналітики. З огляду на обмеженість обсягів цього дослідження, нами було зосереджено увагу саме на тих із них, які не були детально досліджені науковцями, або які не знайшли відображення в інших дослідженнях, зокрема комплексному дослідженні Sharkey et al. (2023). Результати цього дослідження дозволили продемонструвати роль фондових брокерів, що займаються фінансовою аналітикою, у розвитку фондового ринку, а також у залученні глобальних інвестицій в країні їх перебування, зменшенні затрат часу та коштів з боку інвесторів на отримання інформації, а також підвищенні її достовірності. Проте це не єдина сфера, в якій роль фондових брокерів у сучасному фінансовому світі зростає і, водночас, де виникає потреба у зміні підходів до їх діяльності.

Як вже зазначалось раніше, дедалі більшого значення на фондовому ринку набуває алгоритмічна торгівля, заміщуючи частину рутинних завдань фондових брокерів. З одного боку, це допомагає брокерам заощадити час на аналітичну діяльність, робити їх висновки більш обґрунтованими. Разом з тим, біржові брокери перетворилися з простих посередників на стратегічних радників, які використовують передові аналітичні інструменти для надання рекомендацій інвесторам. Інтеграція машинного навчання та штучного інтелекту у фінансові ринки надала біржовим брокерам можливість аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та прогнозувати ринкові тенденції з більшою точністю. Наприклад, використання евристики Thick Data у поєднанні з глибоким спеціалізованим навчанням дозволило торговим ботам навчитися оптимальним торговим стратегіям, зменшивши залежність від однієї лише людської інтуїції Roy et al. (2022). Проте, разом із тим, це призвело до того, що біржові брокери повинні підвищувати свою компетенцію і виходити за межі класичної ді-

яльності. Крім користування результатами, отриманими від автоматизованих систем, вони повинні оволодіти навичками роботи з такими системами, оцінки їх результатів та виявлення вразливостей. Перш за все, основною проблемою при роботі з електронними системами є те, що наразі у більшості країн немає чітких стандартів щодо роботи і використання електронних систем (Demary & Schaefer, 2023). Це накладає на брокерів, які працюють на різних ринках, або з глобальними інвесторами, свій відбиток, а саме – в сучасних умовах виникає необхідність в знаннях особливостей різних регіонів і їх правил щодо використання електронних систем та інформації, яка може бути оприлюдненою, підходах до обробки інформації, особливостях її подання та збору. Такі навички не лише дозволять уникнути в подальшому неточностей чи прогалин в роботі, але і допоможуть знизити рівень інформаційного вакууму через підвищення якості і доступності інформації для інвесторів.

Другим важливим елементом, який повинен стати частиною підготовки чи підвищення кваліфікації фондового брокера, є навчання принципам цифрової безпеки, адже саме серед цифрових сервісів та мереж фінансової сфери ризик кіберзлочинів є одним з найвищих (Demary & Schaefer, 2023), а рівень захисту і навичок персоналу в цій сфері є на досить низькому рівні¹.

Зважаючи на те, що фондові брокери працюють з вразливою інформацією, а також мають численні контакти як з локальними компаніями, так і з фінансовими аналітиками і інвесторами, підвищення рівня цифрового захисту і навичок з цифрової безпеки таких фахівців набуває виняткового значення, адже це допоможе не лише захистити безпосередньо компанію чи інвестора від втрат, як фінансових, так і репутаційних, але і уникнути ризику третіх сторін², який на сучасному етапі є одним з найбільш загрозливих для компаній такого типу.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що роль фондових брокерів на сучасному етапі трансформується у зв'язку зі змінами, що відбуваються на глобальних фінансових ринках. Незважаючи на поширену думку про поступове витіс-

1 Global Cybersecurity Outlook 2024. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2024/> (дата звернення 30.06.2025).

2 Global Cybersecurity Outlook 2024. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-cybersecurity-outlook-2024/> (дата звернення 30.06.2025).

нення брокерів через засоби алгоритмічної торгівлі, результати досліджень свідчать про збереження високої значущості їхньої діяльності, особливо в аналітичному та консультаційному вимірах, а також в контексті сприяння залученню транснаціональних інвестицій. Зростання кількості брокерів у провідних фінансових юрисдикціях, попри консолідацію брокерських фірм, свідчить про адаптивність і гнучкість цієї професійної спільноти до нових умов.

Встановлено, що сучасні брокери дедалі більше переходять від функцій суто посередницького характеру до глибшої аналітичної діяльності, що зумовлено як попитом з боку інвесторів, так і викликами, пов'язаними з ускладненням структури фондового ринку. Такий перехід дозволяє брокерам не лише залишатися конкурентоспроможними, але й сприяти зменшенню інформаційної асиметрії, особливо у випадках транскордонного інвестування, коли мовний бар'єр, відмінності у звітності, регуляторному середовищі та культурному контексті можуть перешкоджати ефективному ухваленню рішень.

Значну увагу в дослідженні було приділено країнам з менш розвиненими ринками капіталу, на яких фінансова аналітична звітність є обмеженою. Саме в таких умовах аналітична діяльність брокерів має особливу вагу, оскільки вони здатні компенсувати інституційні та інформаційні прогалини, сприяючи тим самим підвищенню інвестиційної привабливості локальних компаній і регіонів. Такі брокери фактично стають мостом між міжнародним капіталом і локальним бізнесом. Також підтверджено, що наявність розгалуженої мережі брокерів, які володіють знанням локальних умов і здатні надавати якісну аналітичну підтримку без мовних бар'єрів, може стати критичним чинником для активізації між-

народних інвестицій. Це особливо актуально в умовах зростання конкуренції між країнами за інвестиційні ресурси.

Водночас результати дослідження засвідчили і низку ризиків, пов'язаних із новими функціями брокерів. Зокрема, використання аналітичних даних потребує високих стандартів достовірності, об'єктивності та цифрової безпеки. У зв'язку з цим було виявлено необхідність підвищення кваліфікації брокерів з урахуванням вищезазначених факторів.

Проведене дослідження також окреслило важливість посилення цифрової грамотності та безпекових навичок серед брокерів. У час, коли фінансові дані є високочутливими, а ризики кіберзлочинності в індустрії залишаються високими, підвищення компетентності в сфері захисту інформації стає не менш важливим, ніж знання ринку чи аналітичні навички.

Перспективи подальших наукових розвідок у цій сфері є багатовекторними. Зокрема, доцільним є поглиблене дослідження ролі брокерів у сфері транскордонного інвестування, оскільки саме вони можуть виступати ключовими посередниками у просуванні таких практик серед локальних компаній. Також перспективним напрямом є вивчення впливу аналітичної діяльності брокерів на поведінкові аспекти інвесторів та розробка інституційних моделей, які дозволили б ефективно поєднувати аналітичну, технологічну та посередницьку функції в межах брокерських структур.

Загалом результати дослідження свідчать, що про те, що брокери, які здатні адаптуватися до нових умов, не лише зберігають свою релевантність, а й мають потенціал відігравати дедалі важливішу роль у поживленні фондового ринку та обігу транснаціонального інвестиційного капіталу.

Список використаної літератури

1. Bhuiyan MD S. M. et al. Deep learning for algorithmic trading: A systematic review of predictive models and optimization strategies. *Array*. 2025. Vol. 26, 100390. doi.org/10.1016/j.array.2025.100390
2. Roy G., Fiadhi J., Mohammed S. Multi-Timeframe Algorithmic Trading Bots Using Thick Data Heuristics with Deep Reinforcement Learning. *Artificial Intelligence Evolution*. 2022. Vol. 3, Issue 2. Pp. 107–159. doi.org/10.37256/aie.3220221722
3. Adegboye A., Kampouridis M., Otero F. E. B. Algorithmic trading with directional changes. *Artificial Intelligence Review*. 2022. Vol. 56, Issue 6. Pp. 5619–5644. doi.org/10.1007/s10462-022-10307-0
4. Frattini A., Bianchini I., Garzonio A., Mercuri L. Financial Technical Indicator and Algorithmic Trading Strategy Based on Machine Learning and Alternative Data. *Risks*. 2022. Vol. 10, Issue 12, 225. doi.org/10.3390/risks10120225

References

1. Bhuiyan, MD S. M. et al. (2025). Deep learning for algorithmic trading: A systematic review of predictive models and optimization strategies. *Array*, 26, 100390. doi.org/10.1016/j.array.2025.100390
2. Roy, G., Fiadhi, J., & Mohammed, S. (2022). Multi-Timeframe Algorithmic Trading Bots Using Thick Data Heuristics with Deep Reinforcement Learning. *Artificial Intelligence Evolution*, 3(2), 107–159. doi.org/10.37256/aie.3220221722
3. Adegboye, A., Kampouridis, M., & Otero, F. E. B. (2022). Algorithmic trading with directional changes. *Artificial Intelligence Review*, 56(6), 5619–5644. doi.org/10.1007/s10462-022-10307-0
4. Frattini, A., Bianchini, I., Garzonio, A., & Mercuri, L. (2022). Financial Technical Indicator and Algorithmic Trading Strategy Based on Machine Learning and Alternative Data. *Risks*, 10(12), 225. doi.org/10.3390/risks10120225

5. Jeong Y.-C., Yu J., Ryu W. Connecting Cross-Border Market Participants: The Intermediary Role of International Analysts in Global Capital Markets. *Journal of Management Studies*. 2024. Vol. 61, Is. 6. Pp. 2535-2569. doi.org/10.1111/joms.12988
6. Khanna T., Palepu K. G., Sinha J. Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 83. Pp. 63-76.
7. Döring S. et al. Institutional investment horizons and firm valuation around the world. *Journal of International Business Studies*. 2021. Vol. 52. Pp. 212-244. doi.org/10.1057/s41267-020-00351-9
8. Lundholm R., Rahman N., Rogo R. The foreign investor bias and its linguistic origins. *Management Science*. 2017. Vol. 64. Pp. 4433-4450. doi.org/10.1287/mnsc.2017.2812
9. Busenbark J. R., Semadeni M., Arrfelt M., Withers M. C. Corporate-level influences on internal capital allocation: the role of financial analyst performance projections. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43. Pp. 180-209. doi.org/10.1002/smj.3331
10. Sharkey A., Kovács B., Hsu G. Expert critics, rankings, and review aggregators: the changing nature of intermediation and the rise of markets with multiple intermediaries. *Academy of Management Annals*. 2023. Vol. 17. Pp. 1-36. doi.org/10.5465/annals.2021.0025
11. Гавриш О.М., Федюлін С.А. Роль брокера під час здійснення торговельних операцій на біржі. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2020. №2. С. 50-54. /doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.9
12. Ковалюк А.О., Улич О.М. Зарубіжний досвід функціонування фондових ринків та їх вплив на економіку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №5-6 (318-319). С. 58-68. doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-58-68
13. Крупка А., Пиріг Г. Фондові біржі у розвитку фінансового сектору країни: теоретико-прикладні аспекти. *Economic Analysis*. 2023. Vol. 33, No. 4. Pp. 156-163. doi.org/10.35774/econa2023.04.156
14. Cao Z. et al. Optimizing Stock Option Forecasting with the Assembly of Machine Learning Models and Improved Trading Strategies. *arXiv.Org*. 2022. abs/2211.15912. doi.org/10.48550/arXiv.2211.15912
15. Mahfooz S. Z., Ali I., Khan M. N. Improving Stock Trend Prediction using LSTM Neural Network Trained on a Complex Trading Strategy. *International Journal For Science Technology And Engineering*. 2022. Vol. 10, Issue 7. Pp. 4361-4371. doi.org/10.22214/ijraset.2022.45961
16. Majidi N., Shamsi M., Marvasti F. Algorithmic Trading Using Continuous Action Space Deep Reinforcement Learning. *Social Science Research Network*. 2022. abs/2210.03469. doi.org/10.48550/arXiv.2210.03469
17. Medarhri I. et al. Predicting Stock Market Price Movement using Machine Learning Techniques. 2022 8th International Conference on Optimization and Applications (ICOA), Genoa, Italy. 2022 (pp. 1–5). doi.org/10.1109/ICOA55659.2022.9934252
18. Saud A.S., Shakya S. Directional movement index based machine learning strategy for predicting stock trading signals. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*. 2022. Vol. 12, Issue 4. Article 4185. doi.org/10.11591/ijece.v12i4.pp4185-4194
19. Sazu M. H. How Machine Learning Can Drive High Frequency Algorithmic Trading for Technology Stocks. *International Journal of Data Science and Advanced Analytics*. 2022. Vol. 4, Issue 4. Pp. 84-93. doi.org/10.69511/ijdsaa.v4i4.97
5. Jeong, Y.-C., Yu, J., and Ryu, W. (2024). Connecting Cross-Border Market Participants: The Intermediary Role of International Analysts in Global Capital Markets. *Journal of Management Studies*, 61(6), 2535-2569. doi.org/10.1111/joms.12988
6. Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. (2025). Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, 83, 63-76.
7. Döring, S. et al. (2021). Institutional investment horizons and firm valuation around the world. *Journal of International Business Studies*, 52, 212-244. doi: 10.1057/s41267-020-00351-9
8. Lundholm, R., Rahman, N., & Rogo, R. (2017). The foreign investor bias and its linguistic origins. *Management Science*, 64, 4433-4450. doi.org/10.1287/mnsc.2017.2812
9. Busenbark, J. R., Semadeni, M., Arrfelt, M., & Withers, M. C. (2022). Corporate-level influences on internal capital allocation: the role of financial analyst performance projections. *Strategic Management Journal*, 43, 180-209. doi.org/10.1002/smj.3331
10. Sharkey, A., Kovács, B., & Hsu, G. (2023). Expert critics, rankings, and review aggregators: the changing nature of intermediation and the rise of markets with multiple intermediaries. *Academy of Management Annals*, 17, 1-36. doi.org/10.5465/annals.2021.0025
11. Havrysh, O. M., & Fadiulin, S. A. (2020). The role of a broker in trading on the stock exchange. *Scientific economic journal "Intellect XXI"*, 2, 50-54. doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.9 (in Ukrainian)
12. Kovalyuk, A. O., & Ulych, O. M. (2024). Foreign experience of stock markets functioning and their impact on the economy. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 5-6 (318-319), 58-68. doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-58-68 (in Ukrainian)
13. Krupka, A., & Pyrih, H. (2023). Stock exchanges in the development of the country's financial sector: theoretical and applied aspects. *Economic Analysis*, 33(4), 156-163. doi.org/10.35774/econa2023.04.156 (in Ukrainian)
14. Cao, Z. et al. (2022). Optimizing Stock Option Forecasting with the Assembly of Machine Learning Models and Improved Trading Strategies. *arXiv.Org*, abs/2211.15912. doi.org/10.48550/arXiv.2211.15912
15. Mahfooz, S. Z., Ali, I., & Khan, M. N. (2022). Improving Stock Trend Prediction using LSTM Neural Network Trained on a Complex Trading Strategy. *International Journal For Science Technology And Engineering*, 10(7), 4361-4371. doi.org/10.22214/ijraset.2022.45961
16. Majidi, N., Shamsi, M., & Marvasti, F. (2022). Algorithmic Trading Using Continuous Action Space Deep Reinforcement Learning. *Social Science Research Network*, abs/2210.03469. doi.org/10.48550/arXiv.2210.03469
17. Medarhri, I. et al. (2022). Predicting Stock Market Price Movement using Machine Learning Techniques. 2022 8th International Conference on Optimization and Applications (ICOA), Genoa, Italy (pp. 1–5). doi.org/10.1109/ICOA55659.2022.9934252
18. Saud, A. S., & Shakyam, S. (2022) Directional movement index based machine learning strategy for predicting stock trading signals. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 12(4), 4185. doi.org/10.11591/ijece.v12i4.pp4185-4194
19. Sazu, M. H. (2022). How Machine Learning Can Drive High Frequency Algorithmic Trading for Technology Stocks. *International Journal of Data Science and Advanced Analytics*, 4 (4), 84-93. doi.org/10.69511/ijdsaa.v4i4.97

20. Soltero F. J., Fern'andez-Blanco P., Hidalgo J. I. Collaborative Multiobjective Evolutionary Algorithms in search of better Pareto Fronts. An application to trading systems. arXiv.Org. 2022. abs/2211.02451. doi.org/10.48550/arXiv.2211.02451
21. Stern E. J. Machine Learning and the Stock Market. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2022. Vol. 58, Issue 4. Pp.1431-1472. doi.org/10.1017/s0022109022001120
22. Tirumala A. et al. Designing a novel and high performance algorithmic trading model using evolutionary AutoML and technical analysis. *Proceedings of the Genetic and Evolutionary Computation Conference Companion*. 2022. Pp. 312-315. doi.org/10.1145/3520304.3529038
23. Ahearne A. G., Grier W. L., Warnock F. E. Information costs and home bias: an analysis of US holdings of foreign equities. *Journal of International Economics*. 2004. Vol. 62. Pp. 313–336.
24. Engels B. Künstliche Intelligenz in der deutschen Wirtschaft: Ohne Digitalisierung und Daten geht nichts. *Wirtschaftsdienst*. 2023, Jahrgang 103. Heft 8. S. 525-529. doi.org/10.2478/wd-2023-0151
25. Hüther M. Potenziale und Umsetzung der Digitalisierung auf Unternehmensebene. *Wirtschaftsdienst*. 2020, Jahrgang 100. Heft 13. S. 12-19. doi.org/10.1007/s10273-020-2610-x
26. Baik B., Kang J.-K., Kim J.-M., Lee J. The liability of foreignness in international equity investments: evidence from the US stock market. *Journal of International Business Studies*. 2013. Vol. 44. Pp. 391-411. doi.org/10.1057/jibs.2013.13
27. Barber B., Lehavy R., McNichols M., Trueman B. Can investors profit from the prophets? Security analyst recommendations and stock returns. *Journal of Finance*. 2001. Vol. 56. Pp. 531-563.
28. Twedt B., Rees L. Reading between the lines: an empirical examination of qualitative attributes of financial analysts' reports. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2012. Vol. 31. Pp. 1-21. doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2011.10.010
29. Brown L. D., Call A. C., Clement M. B., Sharp N. Y. Inside the "black box" of sell-side financial analysts. *Journal of Accounting Research*. 2015. Vol. 53. Pp. 1-47. doi.org/10.1111/1475-679X.12067
30. Derrien F., Kecskés A. The real effects of financial shocks: evidence from exogenous changes in analyst coverage. *Journal of Finance*. 2013. Vol. 68. Pp. 1407-1440. doi.org/10.1111/jofi.12042
31. Bell R. G., Filatotchev I., Rasheed A. A. The liability of foreignness in capital markets: sources and remedies. *Journal of International Business Studies*. 2012. Vol. 43. Pp. 107-122. doi.org/10.1057/jibs.2011.55
32. Lang M. H., Lins K. V., Miller D. P. Concentrated control, analyst following, and valuation: do analysts matter most when investors are protected least? *Journal of Accounting Research*. 2004. Vol. 42, No. 3. Pp. 589-623.
33. Demary V., Schaefer T. Mit Digitalisierung zu klimaneutralem Wachstum und Wohlstand. *Wirtschaftsdienst*. 2023, Jahrgang 103. Heft 7. S. 450-453. doi.org/10.2478/wd-2023-0132
20. Soltero, F. J., Fern'andez-Blanco, P., & Hidalgo, J. I. (2022). Collaborative Multiobjective Evolutionary Algorithms in search of better Pareto Fronts. An application to trading systems. arXiv.Org, abs/2211.02451. doi.org/10.48550/arXiv.2211.02451
21. Stern, E. J. (2022). Machine Learning and the Stock Market. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 58(4), 1431-1472. doi.org/10.1017/s0022109022001120
22. Tirumala, A. et al. (2022). Designing a novel and high performance algorithmic trading model using evolutionary AutoML and technical analysis. *Proceedings of the Genetic and Evolutionary Computation Conference Companion* (pp. 312-315). doi.org/10.1145/3520304.3529038
23. Ahearne, A. G., Grier, W. L., & Warnock, F. E. (2004). Information costs and home bias: an analysis of US holdings of foreign equities. *Journal of International Economics*, 62, 313–336.
24. Engels, B. (2023). Künstliche Intelligenz in der deutschen Wirtschaft: Ohne Digitalisierung und Daten geht nichts. *Wirtschaftsdienst*, 103(8), 525-529. doi.org/10.2478/wd-2023-0151
25. Hüther, M. (2020). Potenziale und Umsetzung der Digitalisierung auf Unternehmensebene. *Wirtschaftsdienst*, 100(13), 12-19. doi.org/10.1007/s10273-020-2610-x
26. Baik, B., Kang, J.-K., Kim, J.-M., & Lee, J. (2013). The liability of foreignness in international equity investments: evidence from the US stock market. *Journal of International Business Studies*, 44, 391-411. doi.org/10.1057/jibs.2013.13
27. Barber, B., Lehavy, R., McNichols, M., & Trueman, B. (2001). Can investors profit from the prophets? Security analyst recommendations and stock returns. *Journal of Finance*, 56, 531-563.
28. Twedt, B., & Rees, L. (2012). Reading between the lines: an empirical examination of qualitative attributes of financial analysts' reports. *Journal of Accounting and Public Policy*, 31, 1-21. doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2011.10.010
29. Brown, L. D., Call, A. C., Clement, M. B., & Sharp, N. Y. (2015). Inside the "black box" of sell-side financial analysts. *Journal of Accounting Research*, 53, 1-47. doi.org/10.1111/1475-679X.12067
30. Derrien, F., & Kecskés, A. (2013). The real effects of financial shocks: evidence from exogenous changes in analyst coverage. *Journal of Finance*, 68, 1407-1440. doi.org/10.1111/jofi.12042
31. Bell, R. G., Filatotchev, I., & Rasheed, A. A. (2012). The liability of foreignness in capital markets: sources and remedies. *Journal of International Business Studies*, 43, 107-122. doi.org/10.1057/jibs.2011.55
32. Lang, M. H., Lins, K. V., & Miller, D. P. (2004). Concentrated control, analyst following, and valuation: do analysts matter most when investors are protected least? *Journal of Accounting Research*, 42, 3, 589-623.
33. Demary, V., & Schaefer, T. (2023). Mit Digitalisierung zu klimaneutralem Wachstum und Wohlstand. *Wirtschaftsdienst*, 103(7), 450-453. doi.org/10.2478/wd-2023-0132

Serhii Zadvornykh,

PhD (Economics), Associate Professor, Private Higher Education Institution "Rauf Ablyazov East European University", 16, Nechui-Levytskyi Str., Cherkasy, 18036, Ukraine
zadvornykh.s@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7025-4116>

The role of stockbrokers in the development of the stock market and the promotion of global investment

Abstract. This study explores the evolving role of stockbrokers in the context of global financial market transformation and the rapid expansion of digital technologies. We examine how the traditional function of brokers as mere transaction intermediaries has shifted toward more complex roles, including analytical support, strategic advisory, and information intermediation, particularly in cross-border investment contexts. We analyze empirical data from diverse regulatory environments – including the United States, Canada, the European Union, Hong Kong, Japan, and South Africa – highlighting a global trend: while the number of brokerage firms is declining, the number of individual brokers is increasing, and so is the demand for analytical services. We argue that in regions where financial information is fragmented, regulatory frameworks are underdeveloped, or linguistic and cultural barriers impede investor decisions, brokers act as crucial facilitators of market transparency and information access. Our findings show that brokers, unlike financial analysts, are often better positioned to interpret local business conditions, communicate context-specific insights, and reduce informational asymmetries that discourage foreign capital inflows. This is especially significant for emerging and frontier markets. We further evaluate the challenges that brokers face as they assume analytical roles. These include the necessity of mastering digital tools, maintaining objectivity in financial reporting, and enhancing cybersecurity practices. Based on a mixed-methods approach that integrates content analysis, comparative market review, and basic statistical correlation, we have built a nuanced understanding of how the broker profession is adapting to fintech disruption and regulatory evolution. Our results suggest that brokers who successfully integrate traditional brokerage services with analytical competencies can enhance the quality of investment decisions, foster trust among international investors. We also analyzed the differences between the activities of classical financial analysts and stockbrokers engaged in analytical activities, as well as the gaps that the latter can fill, thereby improving the availability of necessary information for global investors.

Keywords: Stockbrokers, Stock Market, Financial Analysts, Investments, Financial Intermediaries.

JEL Classification: F21; G15; G24.

In cites: Zadvornykh, S. (2025). The Role of Stockbrokers in the Development of the Stock Market and the Promotion of Global Investment. *Social Economics*, 71, 156–168. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-14 (In Ukrainian)

The article was received by the editors 04.07.2025.
The article is recommended for printing 19.08.2025.
Опубліковано 30.09.2025

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 19.08.2025 р.
Published 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-15>
УДК 336.74:338.242.2(477)

Анатолій Іванович Ковальов*

доктор економічних наук, професор
rector@oneu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-6128-7012>

Валерій Юрійович Іванов*

здобувач ступеня доктора філософії
IvanovValerii@proton.me
<https://orcid.org/0009-0003-7260-7370>

*Одеський національний економічний університет,
вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОНЕТАРНИХ ВАЖЕЛІВ І СТИМУЛІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення інфологічної моделі вдосконалення монетарних важелів і стимулів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні. У ході дослідження виявлено, що ефективне функціонування підприємницьких структур значною мірою залежить від прогнозованості та адаптивності монетарної політики, яка інтегрується у загальнодержавну стратегію сталого розвитку. Запропоновано інфологічну модель вдосконалення монетарних важелів і стимулів, що включає п'ять взаємопов'язаних блоків: вхідні параметри, монетарні важелі, монетарні стимули, процеси трансформації та очікувані результати. З'ясовано, що ефективне використання облікової ставки, норм обов'язкових резервів, валютного регулювання, процентних ставок та операцій на відкритому ринку сприяє стабілізації фінансового середовища та стимулює розвиток бізнесу. Обґрунтовано, що в умовах воєнних ризиків та глобальної економічної невизначеності стратегічне поєднання передбачуваної монетарної траєкторії з цільовими фіскальними та інвестиційними програмами дозволяє знизити вартість капіталу, розширити довгі ресурси та забезпечити стійке відновлення підприємницької діяльності. Інтеграція міжнародного досвіду, зокрема країн ЄС, із національними особливостями економіки забезпечує ефективність механізмів монетарної трансмісії та підвищує прогнозованість середовища для інвесторів і бізнесу. Отримані результати дослідження мають практичне значення для розроблення стратегічних рішень у сфері монетарної політики, адаптації фіскальних засобів, розвитку ринку капіталу та впровадження макропруденційних механізмів, що сприяють інноваційним перетворенням, екологічній орієнтації та розширенню інвестиційних можливостей суб'єктів господарювання. Запропонована модель може бути використана для підвищення ефективності державного регулювання, забезпечення макроекономічної стабільності та підтримки конкурентоспроможності національного бізнесу в умовах економічних і геополітичних викликів.

Ключові слова: монетарна політика, монетарні важелі, монетарні стимули, конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, інфологічна модель.

JEL Classification: E52; E58; L53; O43.

Як цитувати: Ковальов, А. І., & Іванов, В. Ю. (2025). Вдосконалення монетарних важелів і стимулів для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні. *Соціальна економіка*, 71, 169–186. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-15

Вступ. В умовах глобалізаційних процесів та динамічних трансформацій світової економіки питання підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Одним із ключових чинників формування сприятливого середовища для розвитку бізнесу є ефективність монетарної політики та застосування відповідних важелів і стимулів. У контексті воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності та необхідності інтеграції до європейського економічного простору особливої ваги набуває завдання вдосконалення засобів монетарної політики. Йдеться про пошук оптимального балансу між забезпеченням макроекономічної стабільності та розширенням доступу господарюючих суб'єктів до фінансових ресурсів. Актуальність проблематики зумовлена тим, що монетарні засоби мають не лише стабілізаційний, а й стимулюючий потенціал, здатний активізувати інвестиційну та інноваційну діяльність бізнесу, сприяти модернізації виробництва та впровадженню принципів сталого розвитку.

У сучасних умовах розвитку української економіки постає необхідність переосмислення традиційних підходів до використання монетарних важелів і стимулів. Практична значущість проблеми визначається потребою у створенні комплексної системи, що дозволила б не лише реагувати на інфляційні та валютні коливання, а й забезпечувати стійке відновлення бізнес-активності, залучення інвестицій, розширення доступу до кредитних ресурсів і посилення інтеграційних процесів з країнами-членами ЄС. Це безпосередньо пов'язано з виконанням важливих завдань державної політики – підтриманням фінансової стабільності, сприянням відновленню економіки після воєнних руйнувань та забезпеченням довгострокових цілей сталого розвитку.

Попри значні напрацювання у сфері дослідження монетарної політики, низка питань залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, не у повній мірі систематизованими є взаємозв'язки між окремими монетарними важелями й стимулами, трансформаційними процесами та кінцевими результатами їх впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Недосконалість існуючих підходів виявляється у надмірній фрагментарності регуляторних рішень, слабкій координації монетарної та фіскальної політики, низькому рівні розвитку фінансового ринку

та обмеженій здатності економічних агентів прогнозувати монетарну траєкторію. Також практично відсутні адаптовані до українських реалій моделі, що інтегрували б європейський досвід у контексті воєнних ризиків та відновлення економіки.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення інфологічної моделі вдосконалення монетарних важелів і стимулів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні з урахуванням викликів воєнного часу та досвіду країн-членів ЄС.

Для досягнення зазначеної мети у статті поставлено такі завдання: узагальнити наукові підходи до визначення ролі монетарної політики у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу; розробити інфологічну модель вдосконалення монетарних важелів і стимулів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні; ідентифікувати ключові вхідні параметри, що визначають ефективність монетарних важелів і стимулів в умовах національної економіки; адаптувати європейські практики використання монетарних і квазімонетарних механізмів до українських умов.

Об'єктом дослідження є митна політика, а також її вплив на умови функціонування суб'єктів господарювання. Предметом дослідження є монетарні важелі та стимули як засоби підвищення конкурентоспроможності бізнесу та забезпечення сталого розвитку.

Огляд літератури. Дослідження сучасних вчених свідчать про багатовимірність проблеми вдосконалення монетарних важелів та стимулів для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що відображається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Значна частина досліджень зосереджується на взаємозв'язку між монетарною політикою, фінансовим розвитком та інноваційно-інвестиційною активністю підприємств. Так, R. Veugelers обґрунтовує, що продуктивність економіки прямо залежить від ефективності інноваційних політик, які потребують підтримки через фінансово-кредитні стимули (Veugelers, 2021). Схожого висновку доходять G. Carvelli, E. Bartoloni та M. Baussola, доводячи на основі SVAR-моделі, що монетарна політика у Європі має потенціал стимулювати інноваційну діяльність, хоча ефекти є асиметричними для різних секторів (Carvelli, Bartoloni, & Baussola, 2024). На додачу, дослідження A. De Crescenzo, E. Lepers і Z. Fannon по-

казує, що ефективність фінансових інструментів залежить від їхньої адаптації до валютних і ринкових умов, що підтверджує важливість гнучких механізмів кредитної підтримки інноваційних процесів у контексті глобальної нестабільності (De Crescenzo, Lepers, & Fannon, 2023).

Водночас F. Core та F. De Marco (2023) акцентують на ролі державних гарантій як механізму зниження ризиків і розширення доступу до кредитних ресурсів, що особливо важливо для малого й середнього бізнесу (Core & De Marco, 2023). У свою чергу Ю. Малахова, М. Хобта та Т. Гончар додатково підкреслюють, що важливою особливістю європейської практики є не лише використання гарантійних механізмів, а й поєднання їх із програмами технічної підтримки, моніторингу та оцінки інноваційних проєктів (Малахова, Хобта, & Гончар, 2021). У цьому контексті показовим є дослідження W. Lehofer і K. Hanina, яке підкреслює значення інклюзивності та широкого залучення зацікавлених сторін під час формування планів відновлення та стійкості (Lehofer & Hanina, 2024).

У роботі С. Altavilla, F. Canova та М. Ciccarelli наголошено на неоднорідності передавального механізму монетарної політики через банківські процентні ставки, що ускладнює досягнення бажаних ефектів на рівні всієї економіки (Altavilla, Canova, & Ciccarelli, 2020). Схожі результати отримали D. Andreeva і M. García-Posada, які показали, що цільові програми довгострокового рефінансування Європейського центрального банку активізували кредитування, однак ефективність їх впливу залежала від рівня конкуренції між банками (Andreeva & García-Posada, 2021). М. Benetton і D. Fantino також підкреслюють значення цільових монетарних заходів для стимулювання банківської активності, але наголошують на їх неоднозначності для різних категорій позичальників (Benetton & Fantino, 2021). Подібну тему розвивають А. Čehajić і М. Košak, які демонструють, що макроруденційна політика впливає на кредитування малих і середніх підприємств, водночас обмежуючи надмірні ризики (Čehajić & Košak, 2022).

У контексті ризиків F. Feiner Solís застерігає, що експансійна монетарна політика в умовах фінансiалiзацiї може призводити до накопичення дисбалансів, які підривають фінансову стабільність (Feiner Solís, 2023). Подібний наголос на ризиках роблять І. Abel та Р. Siklos, аналізуючи макроекономічні виклики у країнах Центральної Європи (Abel & P. Siklos, 2023). Дослі-

дження У. Ма та Х. Lin показує, що ефективність монетарних інструментів прямо залежить від рівня фінансового розвитку, що ставить під сумнів універсальність традиційних механізмів для країн із менш розвиненими ринками (Ma & Lin, 2016).

Сучасний дискурс також охоплює вплив монетарної політики на структурні трансформації. R. Papież аналізує кредитування секторів, чутливих до кліматичних ризиків, демонструючи, що банки все частіше інтегрують екологічні фактори у фінансові рішення (Papież, 2025). Chr. Kaserer і V. Trebel описують регуляторні зміни щодо лістингу малих і середніх підприємств, роблячи висновок, що доступ до ринків капіталу значною мірою залежить від спрощення нормативних вимог (Kaserer & Trebel, 2024). У дослідженні А. Нуснар показано, що прозорість центрального банку формує довгострокові інфляційні очікування, що є ключовим для довіри економічних агентів (Нуснар, 2025).

Необхідність формування ефективного поєднання монетарної та фінансової політики доводять Р. Canofari, G. Di Bartolomeo та М. Messori, наголошуючи на застосуванні комплексних підходів у постпандемічний період (Canofari, Di Bartolomeo, & Messori, 2023). Подібний акцент роблять G. Ascari, D. Bonam, L. Mori та А. Smadu, які аналізують фінансово-монетарні взаємозв'язки в Єврозоні (Ascari, Bonam, Mori, & Smadu, 2025). У роботі В. Коваленко, М. Слатвінської, С. Шелудько, О. Бескровного та К. Черкашиної аргументовано, що координація цих політик в Україні має критичне значення для економічного зростання в умовах воєнної економіки (Kovalenko, Slatvinska, Sheludko, Beskrovnyi, & Cherkashyna, 2024).

Український контекст використання монетарних важелів і стимулів представлений низкою досліджень. Так, К. Чернецький аналізує валютну політику України в умовах фінансової турбулентності, роблячи висновок про необхідність більшої гнучкості валютного курсу (Чернецький, 2025). І. Школьник та Ю. Огорілко розглядають імплементацію режиму інфляційного таргетування в Україні, підкреслюючи як здобутки, так і виклики цієї моделі (Школьник & Огорілко, 2023). І. Клопов та Я. Огренич формують стратегічну модель післявоєнного економічного відновлення, яка базується на ефективному поєднанні монетарних стимулів і структурних реформ (Klopov & Ohrenych, 2024). О. Чубка та О. Курило показують приклад впливу державних кредитних програм на рівні регіонів, наголо-

шуючи на важливості таргетованої підтримки підприємництва (Чубка & Курило, 2022). Водночас дослідження Т. Щербань, В. Гоблик, Т. Черничко, В. Пігош й І. Козик доводить, що цифрова трансформація економіки України є як викликом, так і можливістю: інноваційне кредитування здатне прискорити структурні зміни, але потребує прозорих механізмів фінансування та державних гарантій для подолання системних ризиків (Shcherban, Hoblyk, Chernychko, Pigosh, & Kozyk, 2025).

Зовнішні фактори, такі як енергетичні шоки, суттєво модифікують ефективність монетарної політики. N. Mirza, B. Naqvi, S. Rizvi та S. Boubaker демонструють, що режим інфляційного таргетування ускладнюється під впливом коливань цін на енергоносії (Mirza, Naqvi, Rizvi, & Boubaker, 2023). Фахівці ОЕСР оцінюють вплив війни в Україні на світові фінансові ринки, підкреслюючи необхідність посилення стійкості національних фінансових систем (OECD, 2022).

Важливою є також перспектива теоретичних досліджень щодо функціонування монетарних важелів і стимулів. A. Lipton та M. Serri, G. Caldarelli й G. Cimini аналізують взаємозв'язки в банківських мережах і доводять, що системні ризики можуть поширюватися через міжбанківські канали, що обмежує ефективність традиційних монетарних важелів (Lipton, 2016; Serri, Caldarelli, & Cimini, 2016). Додатковий вимір пропонують J. D. Valdivia Coria та D. D. Valdivia Coria (2019), які показують, що макропруденційна політика протидії фінансовим дисбалансам може зменшити циклічність кредитування та стабілізувати сектори економіки (Valdivia Coria & Valdivia Coria, 2019).

Узагальнюючи результати огляду літератури, можна констатувати, що сучасні дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до формування монетарної політики: поєднання традиційних засобів із таргетованими кредитними програмами, врахування фінансіалізації та кліматичних ризиків, а також посилення прозорості та координації з фіскальною політикою. Для України актуальними є аспекти адаптації досвіду країн-членів ЄС до умов воєнної та поствоєнної економіки, що потребує вдосконалення інституційної спроможності та стратегічної інтеграції монетарних важелів і стимулів у ширший контекст економічної політики.

Методологія дослідження. Методологічна база дослідження ґрунтується на системному підході, який передбачає комплекс-

ний аналіз монетарних важелів і стимулів у контексті їхнього впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. В основі роботи лежить інтеграція теоретико-концептуальних положень монетарної політики з практичними аспектами їх реалізації у сучасних умовах глобалізаційних трансформацій та воєнних викликів.

Передусім було здійснено аналіз основних дефініцій, що становлять концептуальне ядро дослідження. До ключових понять віднесено: монетарна політика, монетарні важелі, монетарні стимули, конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, сталий розвиток та макроекономічна стабільність. Для їх уточнення застосовано методи критичного огляду наукових джерел і порівняльного аналізу підходів, представлених у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Це дало змогу сформулювати авторське бачення понятійно-категоріального апарату, що стало підґрунтям для побудови інфологічної моделі вдосконалення монетарних важелів і стимулів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні.

Методологічний інструментарій дослідження включає: системний аналіз – застосований для ідентифікації та узагальнення взаємозв'язків між макроекономічними параметрами, монетарними засобами та результативними показниками діяльності суб'єктів господарювання; метод індукції та дедукції – використані для переходу від емпіричних фактів до формування загальних висновків щодо ефективності монетарних важелів і стимулів; порівняльний аналіз – застосований для дослідження досвіду країн-членів ЄС та можливостей його адаптації до національних умов України; метод моделювання – реалізований через побудову інфологічної моделі вдосконалення монетарних важелів і стимулів, яка структурно відображає причинно-наслідкові зв'язки між монетарною політикою та економічним розвитком.

У цілому застосований методологічний підхід забезпечує цілісне розуміння процесів трансформації монетарного середовища та дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів використання монетарних важелів і стимулів для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України.

Основні результати. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання в умовах глобалізації та динамічних трансформацій світової економіки значною мірою залежить від дієвості монетарних важелів і стимулів, що застосовуються

у національній економічній системі. Монетарна політика, інтегрована в загальнодержавну стратегію сталого розвитку, виступає ключовим інструментом формування сприятливого фінансового середовища, необхідного для підвищення конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення макроекономічної стабільності та збалансованого економічного зростання. Відтак, у сучасних умовах особливої актуальності набуває вдосконалення монетарної політики, що передбачає пошук балансу між стабільністю грошово-кредитної системи та потребами реального сектору економіки у доступних фінансових ресурсах. Недосконалість існуючих засобів, значні коливання валютного ринку, інфляційні ризики та нестабільність процентних ставок зумовляють необхідність удосконалення підходів до використання як прямого, так і опосередкованого впливу монетарних важелів і стимулів на діяльність суб'єктів господарювання. Тому покращення монетарних засобів, зокрема у контексті реалізації принципів сталого розвитку, має забезпечити не лише підвищення ефективності господарської діяльності,

а й сприяння інноваційним перетворенням, впровадженню екологічно орієнтованих технологій та розширенню інвестиційних можливостей бізнесу.

Побудова інфологічної моделі вдосконалення монетарних важелів і стимулів для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є необхідною передумовою для систематизації взаємозв'язків між ключовими елементами монетарної політики та її впливом на економічний розвиток. У сучасних умовах трансформацій національної та глобальної економіки, посилення інтеграційних процесів та потреби адаптації до викликів сталого розвитку, використання фрагментарних або інтуїтивних підходів до регулювання грошово-кредитного середовища втрачає свою ефективність. Саме тому постає потреба у комплексній моделі, яка дозволить узгодити вхідні параметри, засоби, трансформаційні механізми та очікувані результати впливу важелів і стимулів монетарної політики на суб'єкти господарювання (рис. 1).

Запропонована інфологічна модель структурно охоплює п'ять взаємопов'язаних

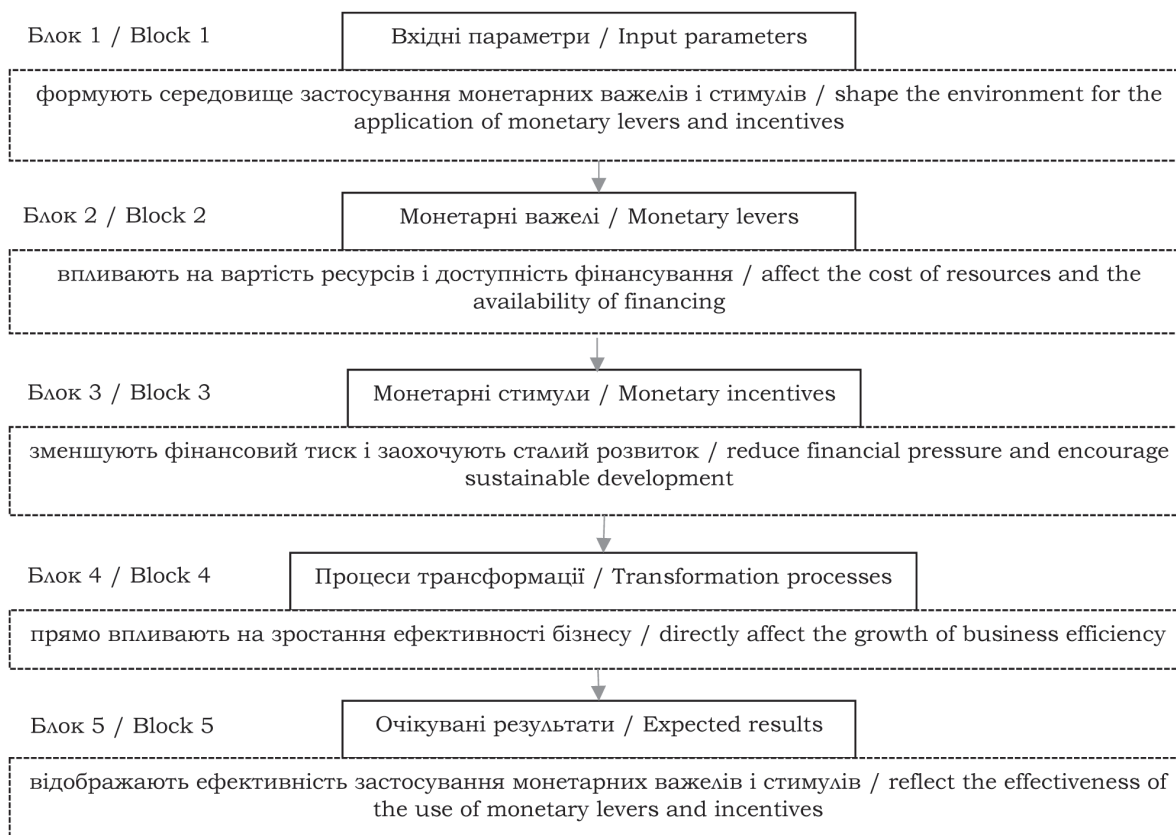


Рис. 1. Інфологічна модель вдосконалення монетарних важелів і стимулів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні

Fig. 1. Infological model of improving monetary levers and incentives to increase the competitiveness of business entities in Ukraine

блоків: вхідні параметри, що відображають макроекономічні умови здійснення монетарної політики; монетарні важелі, які визначають вартість фінансування та ліквідність ринку; монетарні стимули, що створюють додаткові можливості для розвитку бізнесу; процеси трансформації, які демонструють причинно-наслідковий зв'язок між зміною монетарних умов і модернізацією економічної діяльності; та очікувані результати, що слугують ключовими індикаторами досягнення цілей конкурентоспроможності й сталого розвитку.

Побудова такої моделі має важливе практичне значення, оскільки дозволяє:

- уніфікувати та систематизувати дані про фактори та засоби монетарної політики;
- визначати пріоритетні напрями впливу монетарних важелів і стимулів з урахуванням специфіки національної економіки;
- адаптувати найкращі міжнародні практики, зокрема досвід країн-членів ЄС, до національних умов.

Тому інфологічна модель виступає ефективним інструментом стратегічного планування, дозволяючи узгодити монетарні засоби із завданнями інноваційного розвитку та цифровізації економіки, а також сприяти досягненню довгострокових цілей сталого розвитку.

Блок «Вхідні параметри» в інфологічній моделі включає ключові чинники, що визначають ефективність формування та реалізації монетарних важелів і стимулів розвитку суб'єктів господарювання. Їх комплексна оцінка дозволяє не лише ідентифікувати поточний стан економічного середовища, а й визначити можливості та обмеження для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур у контексті сталого розвитку.

До основних вхідних параметрів, на наш погляд, належать:

1. Темпи економічного зростання є базовим фактором, що визначає ефективність застосування монетарних важелів та стимулів. У періоди стабільного або прискореного зростання зростає потреба у стимулюванні інвестиційної та виробничої активності через м'які монетарні інструменти, зокрема зниження облікової ставки, розширення доступу до кредитних ресурсів та активізацію інвестиційних програм. Натомість у фазах економічного спаду центральний банк зазвичай використовує рестриктивні заходи, спрямовані на стримування інфляційного тиску та стабілізацію фінансової системи (Solis, 2023).

Для України, економіка якої характеризується циклічними коливаннями та високою залежністю від зовнішніх шоків, гнучкість монетарної політики є критично важливою умовою збереження макроекономічної стабільності.

2. Інфляція виступає ключовим показником, що безпосередньо визначає вибір та інтенсивність монетарних інструментів. Високий рівень інфляції вимагає жорсткої монетарної політики: підвищення облікової ставки, посилення резервних вимог до банків та обмеження грошової пропозиції. Натомість у періоди низької інфляції можливе застосування стимулюючих інструментів, таких як операції з рефінансування, зниження ставок та активізація програм підтримки малого та середнього бізнесу. В Україні після кризових 2014-2015 рр. і до початку воєнних дій 2022 р. відбувалося поступове зниження інфляції завдяки запровадженню режиму інфляційного таргетування, однак воєнні ризики та порушення логістичних ланцюгів спричинили новий виток інфляційного тиску.

3. Стабільність валютного курсу є визначальним фактором у формуванні середовища для реалізації монетарної політики (Mirza, Naqvi, Rizvi, & Boubaker, 2023). У країнах з високою відкритістю економіки, таких як Україна, значні коливання валютного курсу безпосередньо впливають на рівень інфляції, інвестиційний клімат та конкурентоспроможність національної продукції. У періоди валютної нестабільності Національний банк України змушений застосовувати інтервенції на валютному ринку, підвищувати облікову ставку та обмежувати відтік капіталу.

4. Ефективність монетарних важелів та стимулів значною мірою залежить від узгодженості монетарної та фіскальної політики. У разі надмірного дефіциту державного бюджету та високого боргового навантаження монетарна політика змушена набувати жорсткішого характеру для стримування інфляційних ризиків та забезпечення стабільності державних фінансів. Для України, де у воєнних умовах спостерігається зростання бюджетного дефіциту та залежність від зовнішніх фінансових впливів, координація дій Національного банку України та Міністерства фінансів України є необхідною передумовою ефективного застосування стимулюючих важелів без поглиблення макроекономічних дисбалансів (Kovalenko, Slatvinska, Sheludko, Beskrovnyi, & Cherkashyna, 2024).

5. Рівень розвитку фінансового ринку визначає ефективність механізмів трансмі-

сії монетарної політики. Недостатній рівень розвитку фінансових інститутів, обмежений доступ підприємств і домогосподарств до кредитних ресурсів та слабка довіра до банківської системи знижують ефективність навіть найбільш зважених рішень центрального банку (Ma & Lin, 2016). Позаяк розбудова розвиненої фінансової екосистеми, включно з удосконаленням механізмів фондового фінансування та розширенням ринку капіталів, створює передумови для більш результативного використання монетарних стимулів у середньостроковій перспективі.

6. Зовнішньоекономічна кон'юнктура, зокрема рівень світових цін на енергоносії, продовольство та сировину, впливають на валютний курс, інфляційні очікування та платіжний баланс України. У випадку сприятливої зовнішньої кон'юнктури посилюється експортний потенціал та надходження валютних ресурсів, що дозволяє застосовувати м'якші монетарні стимули. У протилежних умовах зростає потреба у рестриктивних заходах для збереження макроекономічної стабільності. Зважаючи на залежність української економіки від зовнішніх ринків, цей фактор має довгостроковий системний характер.

7. Геополітичні та воєнні ризики є потужним дестабілізуючим фактором монетарного середовища. Воєнні дії, політична нестабільність та ризики інвестиційної непередбачуваності призводять до впливу капіталу, скорочення кредитної активності та посилення інфляційного тиску. У таких умовах Національний банк України змушений впроваджувати антикризові заходи: підвищення ключових ставок, запровадження валютних обмежень та використання інструментів підтримки банківської системи (OECD, 2022).

8. Соціально-економічні очікування населення та бізнесу безпосередньо впливають на монетарну політику, яка є ефективною лише за умови довіри до центрального банку та стабільних очікувань економічних агентів. Очікування інфляції, курсової стабільності та загальної макроекономічної безпеки безпосередньо впливають на інвестиційні та споживчі рішення. У періоди підвищеної невизначеності, як-от у воєнні роки, навіть стимулюючі заходи можуть мати обмежений ефект через зростання схильності населення та бізнесу до заощаджень і мінімізації ризиків.

Відтак сукупність вхідних параметрів відображає багатовимірну структуру середовища, в якому функціонують монетарні важелі та стимули. Їх комплексний аналіз є необхідною передумовою для розро-

блення ефективних заходів і засобів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах глобалізаційних викликів і трансформацій національної економіки.

Ми вважаємо, що необхідно сформува-ти системну рамку вдосконалення ключових макроекономічних факторів розвитку суб'єктів господарювання в Україні з урахуванням дій Національного банку України, актуальних умов воєнного часу та релевантного досвіду країн-членів ЄС. Акцент доцільно робити на засобах монетарної, курсової та макропруденційної політики, координації з фіскальною політикою, а також на розвитку ринку капіталу та зовнішньоекономічних умов.

Насамперед повернення до сталого зростання потребує поєднання передбачуваної монетарної траєкторії з активною політикою інвестиційного відновлення. З боку Національного банку України критично зберігати прозорий монетарний реакційний механізм: регулярні комунікації щодо прогнозу інфляції, умовного шляху облікової ставки та валютно-курсної стратегії знижують невизначеність інвесторів і зменшують премії за ризик у ставках кредитування бізнесу. Паралельно уряд має застосовувати інструменти, споріднені до європейського Плану відновлення та стійкості (European Commission, 2021): цільові грантово-кредитні програми на цифровізацію, енергоефективність малого та середнього бізнесу, локалізацію критичних виробництв та оборонно-промисловий комплекс, що в країнах-членах ЄС дало мультиплікативний ефект на інвестиції та зайнятість. Для України доцільно інституційно «зшити» бюджетні стимули з портфельними гарантіями та квазіринковими інструментами через національні та європейські фінансові інститути (аналог рольової моделі Польського банку розвитку у Польщі у зв'язці з Європейським інвестиційним фондом), що знижує вартість капіталу та розширює кредитну пропозицію для бізнесу у фазі відновлення.

Повернення інфляції до цілі « $5\% \pm 1$ п. п.» у середньостроковому горизонті залишається якорем довіри до гривні та базою для довгих контрактів бізнесу (Школьник & Огорілко, 2023). Національний банк України вже діє в логіці таргетування інфляції й узгоджує траєкторії дезінфляції та ключової ставки; послідовне утримання політики в реальному позитивному діапазоні до стійкого зниження інфляційних очікувань має поєднуватися з «даними-обумовленим» пом'якшенням, аби не задушити кредитну

активність. Практика центральних банків ЄС (зокрема Чехії) демонструє, що якірні очікування зміцнюються через поєднання передбачуваних рішень, оглядів інфляційного процесу та незалежних зовнішніх ревію моделей, що корисно імплементувати в українській комунікаційній рамці. Водночас антиінфляційний вклад фінансової політики – це таргетовані, а не загальні трансферти попиту. Європейський досвід показує, що широченні некондиційні дотації підвищують інфляційний тиск, тоді як капітальні видатки мають нижчий проінфляційний профіль і вищу довгострокову віддачу (Ascarì, Bonam, Mori, & Smadu, 2025).

Національний банк України вже реалізує Стратегію пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування, що є оптимальним у відкритій економіці з волатильними зовнішніми шоками (Чернецький, 2025). Для бізнесу важлива саме прогнозованість режиму: чіткі етапи лібералізації, зрозумілі правила інтервенцій та механізми згладжування спекулятивних хвиль знижують хеджеві витрати експортерів/імпортерів. Досвід країн Центральної і Східної Європи підтверджує: керована гнучкість з прозорим «lean-against-the-wind» інтервенційним правилом краще підтримує конкурентоспроможність і фінансову стабільність, ніж жорсткі фіксації, особливо за умов великих зовнішніх трансфертів і змін термінів торгівлі (Valdivia Coria & Valdivia Coria, 2019). Умовою є достатні золотовалютні резерви та узгодженість із фінансовою та борговою стратегією (планування валютних запозичень/погашень), що також підкріплюється рамкою МВФ і відповідними маяками щодо валютного курсу.

Європейська практика після пандемії показала ефективність «policy-mix»: монетарна влада тримає курс на дезінфляцію й фінансову стабільність, тоді як фінансова – переорієнтовує видатки в бік продуктивних інвестицій і структурних реформ (енергоефективність, цифровізація, логістика) (Canofari, 2023). Для України це означає середньострокову бюджетну рамку з «фінансовими правилами воєнного часу» (пріоритизація оборонних і відновлювальних інвестицій, ліміти на некондиційні трансферти), узгодженими з траєкторією інфляції та облікової ставки Національного банку України. Координаційні ради Мінфін-НБУ-Мінекономіки мають синхронізувати графіки запозичень, валютну структуру боргу й календар ОВДП із циклом рішень

Національного банку України, мінімізуючи ефект «виштовхування» приватного сектору. Інституційні стандарти ЄС (RRF, правила державної допомоги, прозорість субсидій) знижують проциклічність і розмивання монетарної трансмісії – ці підходи доцільно «локалізувати» в Україні.

Для розширення доступу бізнесу до капіталу варто рухатися у двох площинах. По-перше, макропруденційні інструменти «точкового налаштування» ризиків (рівень боргового навантаження для домогосподарств, контрциклічний буфер, ризик-ваги за валютними кредитами) за європейськими стандартами зменшують проциклічні «бульбашки» і вивільняють простір для кредитування малого та середнього бізнесу (Čehajić & Košak, 2022). По-друге, політика розвитку ринків капіталу має вирішувати структурну «банкоцентричність» фінансування: впровадження елементів Союзу ринків капіталу – стандартизація проспектів, захист міноритаріїв, спрощена лістингова дорога для малого та середнього бізнесу, оновлення сек'юритизаційних правил і податкових норм щодо інвестиційних продуктів – дозволяють залучати довгі ресурси для інфраструктури та інновацій без надмірної залежності від банків (Kaserer & Trebel, 2024). Партнерство з європейськими інституціями розвитку (Європейським інвестиційним фондом, Європейським інвестиційним банком) та національним інститутом гарантій – за моделлю Польського банку розвитку – розширює гарантійні ліміти й квазі-капітал для суб'єктів господарювання.

В умовах воєнних ризиків і змін ланцюгів поставок стратегія полягає в диверсифікації ринків збуту та логістики, а з боку макроекономічної політики – у зниженні трансмісії зовнішніх цінових шоків через курсово-інфляційний канал. Більш гнучкий курс у комбінації з таргетуванням інфляції підвищує здатність економіки поглинати термінові шоки, не переносячи їх у стійку інфляцію. Одночасно фінансові інструменти, сумісні з правом ЄС (державна допомога на інвестиції, страхування воєнних ризиків експорту, «зелені» та оборонні держзамовлення) мають бути спрямовані на підвищення частки переробки, енергоефективності та технологічної складової експорту – напрям, який у державах-членах ЄС фінансується саме через Фонд відновлення та стійкості й Інвестиційної програми ЄС та національні банки розвитку.

Макроекономічна політика в умовах війни повинна бути «антихрупкою»: пріоритет – ліквідні резерви, стрес-тести бан-

ків із воєнними сценаріями, розширення механізмів рефінансування під якісне забезпечення та готовність до швидких регуляторних послаблень «по тригерам» (як це практикували центральні банки ЄС у кризові періоди). Підтримка МВФ як рамка умовної довіри інвесторам, знижує ризикові премії та забезпечує прогнозованість політики (Klorov & Ohrenyush, 2024). Водночас доцільно розвивати інструменти страхування воєнних ризиків (у синдикації з європейськими експортно-кредитними агентствами) для приватних інвестицій у критичну інфраструктуру та переробну промисловість, що зменшує «ризик країни» для бізнесу.

На кінець, якір соціально-економічні очікувань населення та бізнесу – послідовність і передбачуваність. Національний банк України вже публікує ключові індикатори, прогнози та пояснення рішень; поглиблення цієї практики шляхом регулярних «монетарних звітів для громадськості», *forward guidance* з умовними правилами та розширенням опитувань очікувань малого та середнього бізнесу зменшує інформаційні асиметрії й підсилює трансмісію ставки в ринкові доходності. Європейський досвід показує, що коли урядові інвестиційні програми мають чіткі віхи, моніторинг та зворотний зв'язок (модель *Recovery and Resilience Facility*, незалежний аудит виконання «маяків»), очікування бізнесу стають менш волатильними, а приватні інвестиції краще «підхоплюють» державний імпульс. Для України це означає фіксацію реформ і проєктів відбудови на ключові показники ефективності, їхню синхронізацію з монетарним циклом та публічний контроль виконання.

Сукупна дія цих заходів підвищить прогнозованість середовища, знизить вартість капіталу, розширить довгі ресурси та перетворить інвестиційний імпульс від відбудови на довгострокову продуктивну динаміку бізнесу.

Блок «Монетарні важелі» в інфологічній моделі, що відображає вплив монетарної політики на вартість ресурсів і доступність фінансування суб'єктів господарювання в Україні, охоплює ключові інструменти регулювання грошово-кредитної сфери, які реалізуються Національним банком України з метою забезпечення макроекономічної стабільності та стимулювання економічної активності. До таких важелів належать: облікова ставка, норми обов'язкових резервів, валютне регулювання, процентні ставки за кредитами й депозитами та операції на відкритому ринку.

По-перше, облікова ставка є базовим монетарним інструментом, який визначає вартість кредитних ресурсів на ринку. Її зниження у стабільних макроекономічних умовах стимулює кредитування бізнесу, зменшує вартість залучених коштів та підвищує інвестиційну активність суб'єктів господарювання. Водночас підвищення ставки у періоди зростання інфляційних ризиків дозволяє стримати інфляційний тиск і зберегти стабільність фінансової системи. Практика країн-членів ЄС демонструє, що гнучке управління ключовою ставкою сприяє збалансуванню між цілями цінової стабільності та підтримкою економічного зростання.

По-друге, норми обов'язкових резервів є засобом, що безпосередньо впливає на обсяг ліквідності банківської системи. Підвищення резервних вимог призводить до зменшення ресурсів, доступних для кредитування, що може стримувати інфляційний тиск, але одночасно обмежувати можливості фінансування бізнесу (Serri, Caldarelli, & Cimini, 2016). Натомість зниження нормативів резервування за умови макрофінансової стабільності підвищує доступність кредитних ресурсів, стимулюючи інвестиції та розвиток суб'єктів господарювання, особливо у секторах реальної економіки.

По-третє, валютне регулювання визначає рівень валютної стабільності та передбачуваності для бізнесу. Лібералізація валютного ринку, яка відбувається в Україні у рамках євроінтеграційних процесів, створює умови для вільнішого руху капіталу та зменшення транзакційних витрат для експортерів та імпортерів. Водночас ефективне управління валютними резервами та інтервенціями Національного банку України дозволяє утримувати стабільність курсу гривні, що є ключовим фактором планування фінансових потоків суб'єктів господарювання та мінімізації валютних ризиків.

По-четверте, процентні ставки за кредитами й депозитами є одним із засобів монетарної політики, що безпосередньо впливає на вартість фінансових ресурсів та доступність фінансування для суб'єктів господарювання. Зниження процентних ставок за кредитами у стабільних макроекономічних умовах стимулює інвестиційну активність, дозволяючи підприємствам залучати дешевші ресурси для розширення виробництва, модернізації основних фондів та впровадження інноваційних технологій. Водночас підвищення ставок у періоди посилення інфляційного тиску стримує над-

мірне зростання кредитування, що допомагає запобігати перегріву економіки та фінансовим дисбалансам. З боку процентних ставок за депозитами формуються стимули для збереження коштів у національній валюті, що підтримує стабільність банківської системи та забезпечує достатній рівень ресурсної бази для кредитування бізнесу. Високі ставки у періоди підвищеної невизначеності сприяють утриманню ліквідності в банківському секторі, тоді як поступове зниження у фазі економічного зростання зменшує вартість залучення ресурсів для банків і, відповідно, здешевлює кредити для бізнесу.

По-п'яте, операції на відкритому ринку є засобом оперативного регулювання рівня ліквідності в банківському секторі (Lipton, 2016). Купівля цінних паперів Національним банком України стимулює збільшення грошової маси та доступність кредитів для бізнесу, тоді як продаж паперів спрямований на вилучення надлишкової ліквідності для стримування інфляційних процесів. Ефективність цих операцій у поєднанні з іншими монетарними інструментами дозволяє підтримувати оптимальний баланс між потребами економічного розвитку та збереженням фінансової стабільності.

У сучасних умовах трансформації національної економіки та збереження високого рівня макроекономічної невизначеності особливого значення набуває ефективне використання монетарних важелів, спрямованих на стимулювання розвитку суб'єктів господарювання. Діяльність Національного банку України у сфері монетарної політики має забезпечувати баланс між стабільністю національної валюти, контролем рівнем інфляції та підтримкою доступності фінансових ресурсів для бізнесу. Поточні виклики, зумовлені наслідками воєнної агресії, структурними дисбалансами фінансового сектору та зниженням інвестиційної активності, потребують переосмислення ролі таких важелів, як облікова ставка, норми обов'язкових резервів, валютне регулювання, процентні ставки за кредитами й депозитами, а також операції на відкритому ринку.

Облікова ставка є ключовим інструментом монетарної політики, через який Національний банк України впливає на вартість кредитних ресурсів і, відповідно, на інвестиційну активність суб'єктів господарювання. У сучасних умовах економіки, що функціонує в умовах воєнних ризиків і високої інфляційної волатильності, політика центрального банку має бути гнучкою та передбачуваною. Досвід Європейського

центрального банку та центральних банків країн Центральної та Східної Європи свідчить, що чітке прогнозування змін ключової ставки та прозора комунікація з ринком зменшують інфляційні очікування та ризики для інвесторів (Нуснаг, 2025). В Україні доцільно розробити механізм поступового пом'якшення облікової ставки у міру стабілізації макроекономічних показників, що дасть змогу здешевити кредити для бізнесу, стимулювати виробничу та інноваційну активність, не створюючи додаткового тиску на цінову стабільність.

Норми обов'язкових резервів впливають на рівень ліквідності банківської системи та на обсяг ресурсів, доступних для кредитування бізнесу. У країнах ЄС, зокрема в Польщі та Чехії, застосовується диференційований підхід, коли норми резервування для коштів у національній валюті нижчі, ніж для іноземних валют (De Crescenzo, Lepers, & Fannon, 2023). Для України доцільно впровадити схожу практику, що сприятиме дедоларизації економіки та стимулюватиме використання гривневих інструментів фінансування. Зниження нормативів резервування у стабільних макроекономічних умовах підвищить пропозицію кредитних ресурсів для суб'єктів господарювання, особливо малого та середнього бізнесу, який є ключовим драйвером економічного відновлення. Водночас у разі посилення інфляційного тиску або відтоку капіталу можливе тимчасове підвищення резервних вимог для збереження фінансової стабільності.

Валютна стабільність є фундаментом передбачуваного середовища для бізнесу та інвесторів. Національний банк України уже розпочав поетапну лібералізацію валютного ринку, орієнтуючись на стандарти ЄС і вимоги валютної інтеграції з Єврозоною. Для поліпшення ефективності валютного регулювання важливо забезпечити керовану гнучкість валютного курсу за прикладом країн Центральної та Східної Європи, де таргетування інфляції поєднується з мінімально необхідними інтервенціями для згладжування надмірних коливань. Паралельно, як стверджують Абель І. та Сіклош П., потрібно розвивати інструменти хеджування валютних ризиків для експортерів та імпортерів, зокрема через створення деривативних ринків, що широко застосовуються в ЄС (Abel & Siklos, 2023). Це дасть змогу зменшити валютні ризики для бізнесу та сприятиме довгостроковому плануванню фінансових потоків підприємств.

Процентні ставки є провідним засобом монетарної політики, який безпосеред-

ньо впливає на доступність фінансування для бізнесу та привабливість заощаджень у національній валюті. У країнах-членах ЄС центральні банки підтримують баланс між дохідністю депозитів і вартістю кредитних ресурсів, щоб стимулювати і споживчий, і інвестиційний попит. Для України важливо формувати конкурентне середовище на банківському ринку, що дозволить зменшити процентні спреди та зробити кредити для бізнесу доступнішими. З боку Національного банку України доцільно продовжити політику поступового зниження ставок за умови стабілізації інфляції та валютного ринку, а також розвивати програми портфельних гарантій, які знижують ризики банків при кредитуванні підприємств. Такий підхід, як показує досвід Польщі, Литви та Угорщини, значно посилює інвестиційну активність у малому та середньому бізнесі (Altavilla, Canova, & Ciccarelli, 2020).

Операції на відкритому ринку також важливий інструмент оперативного регулювання ліквідності в банківському секторі. У країнах-членах ЄС центральні банки активно використовують як класичні операції (купівля та продаж цінних паперів), так і нові інструменти рефінансування для стимулювання кредитування стратегічних секторів економіки (Andreeva & García-Rosada, 2021). Для України доцільно розширити спектр таких операцій, створюючи гнучкі механізми підтримки ліквідності банків, які фінансують проекти відбудови та модернізації. Також доцільно розвивати ринок державних цінних паперів, що дозволить поглибити фінансовий ринок і забезпечити додаткові джерела фінансування для економіки. Паралельне застосування операцій з купівлі та продажу активів у поєднанні з іншими інструментами монетарної політики дозволить Національному банку України ефективно підтримувати баланс між стабільністю фінансової системи та потребами економічного розвитку.

Загалом удосконалення монетарних важелів потребує комплексного підходу, що передбачає не лише технічне налаштування засобів, а й узгодження монетарної та фіскальної політики, розвиток фінансового ринку та посилення комунікації з бізнесом і населенням. Досвід країн-членів ЄС свідчить, що ефективність монетарної політики зростає за умови прозорості, стабільності рішень і передбачуваності регуляторного середовища. Для України критично важливо інтегрувати ці принципи в поточну політику Національного банку України, щоб створити передумови для відновлення економічної активності, підвищення кон-

курентоспроможності бізнесу та стійкого економічного зростання.

Блок «Монетарні стимули» інфологічної моделі відображає комплекс засобів, спрямованих на зменшення фінансового навантаження на суб'єктів господарювання та стимулювання їх інвестиційної, інноваційної й виробничої активності. У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризується високим рівнем макроекономічної невизначеності, недостатньою ліквідністю банківського сектору та обмеженим доступом підприємств до дешевих фінансових ресурсів, застосування таких стимулів набуває стратегічного значення.

До ключових монетарних стимулів, що формують середовище підтримки бізнесу, з нашої точки зору, належать:

1. Пільгове кредитування – передбачає встановлення для пріоритетних галузей економіки, інноваційних стартапів та підприємств малого й середнього бізнесу кредитних ставок нижчих за ринкові. Така практика дозволяє зменшити вартість позикового капіталу та стимулює розвиток інвестиційних проєктів, сприяючи структурним перетворенням економіки.

2. Програми рефінансування для банків, що кредитують інноваційний бізнес – надають банківським установам доступ до дешевших ресурсів Національного банку України за умови спрямування цих коштів на фінансування інноваційних підприємств. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності національного виробника, активізує інноваційну діяльність та підвищує рівень технологічної готовності економіки.

3. Гарантійні фонди для малого та середнього бізнесу – забезпечують часткове покриття кредитних ризиків банків при фінансуванні підприємств із недостатньою кредитною історією або браком заставного майна. Це значно розширює можливості доступу до фінансування для суб'єктів малого та середнього підприємництва, що є рушійною силою економічного зростання.

У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності в Україні вдосконалення системи монетарних стимулів стає пріоритетним завданням для забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання. Ефективність таких інструментів, як пільгове кредитування, гарантійні фонди для малого та середнього бізнесу, а також програми рефінансування банків, безпосередньо залежить від узгодженої політики Національного банку України та Уряду. Досвід країн-членів ЄС, зокрема Німеччини,

Польщі та Франції, демонструє, що комплексне використання монетарних стимулів у поєднанні з реформами фінансового ринку та регуляторного середовища сприяє створенню умов для зростання інвестиційної активності, інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Пільгове кредитування є одним із найефективніших засобів стимулювання економічного розвитку, особливо в умовах обмеженого доступу бізнесу до дешевих фінансових ресурсів. В Україні така підтримка реалізується, зокрема, через державну програму «5-7-9%», проте її масштаб і охоплення залишаються недостатніми для повного задоволення потреб суб'єктів господарювання (Чубка & Курило, 2022). Покращення цього засобу має відбуватися шляхом розширення цільових напрямів кредитування, включно з фінансуванням інноваційних і експортно-орієнтованих проєктів, а також інтеграції цифрових платформ для швидшої обробки заявок. У країнах-членах ЄС, зокрема в Польщі, пільгове кредитування активно підтримується через партнерські програми державних банків розвитку та комерційних банків, що дає змогу знижувати кредитні ризики і забезпечувати стабільність кредитного портфеля навіть у кризових умовах (Rapięz, 2025).

Програми рефінансування для банків, що кредитують інноваційний бізнес, мають значний потенціал для стимулювання розвитку високотехнологічних секторів економіки України. У країнах-членах ЄС цей механізм активно використовується, наприклад, у Франції та Фінляндії, де центральні банки пропонують пільгові умови рефінансування для комерційних банків, які фінансують інноваційні та наукоємні проєкти (Benetton & Fantino, 2021). В Україні необхідно не лише збільшити обсяги таких програм, а й удосконалити критерії відбору проєктів, орієнтуючись на перспективні галузі, як-от інформатизація, «зелена» енергетика, біотехнології та агропереробка. Крім того, важливим є забезпечення прозорого моніторингу ефективності використання таких коштів, щоб уникнути зловживань і спрямувати ресурси в найбільш перспективні напрями.

Створення та розвиток гарантійних фондів для малого та середнього бізнесу є ще одним дієвим механізмом, який потребує активнішого впровадження в Україні. З урахуванням високого рівня кредитних ризиків, що загострилися в умовах війни, гарантійні фонди можуть стати ефективним інструментом покриття частини

зобов'язань позичальників перед банками, стимулюючи фінансові установи до активнішого кредитування малого й середнього бізнесу. Європейський досвід, зокрема Німеччини та Італії, демонструє, що державні гарантійні механізми знижують рівень ризиків та підвищують доступність фінансування навіть для стартапів і підприємств, які не мають достатнього забезпечення (Core & De Marco, 2023). В Україні доцільно створити єдину національну платформу гарантійних засобів, координовану Національним банком України та Міністерством фінансів України, із залученням коштів міжнародних фінансових організацій, таких як Європейський інвестиційний банк або ЄБРР.

Удосконалення монетарних стимулів потребує також гармонізації з фіскальною політикою та загальною стратегією післявоєнного відновлення економіки України. Зокрема, важливо забезпечити синергію між програмами кредитування та державною підтримкою бізнесу, включно з податковими пільгами та грантовими інструментами. Крім того, необхідно активніше залучати міжнародні фінансові ресурси та технічну допомогу для розширення масштабів програм підтримки, що дозволить інтегрувати українські підприємства в європейські ланцюги доданої вартості.

З огляду на досвід країн-членів ЄС, ефективне використання монетарних стимулів можливе лише за умови стабільної макроекономічної ситуації, прогнозованої монетарної політики та довіри бізнесу й населення до фінансової системи. Саме тому Національний банк України має зосередитися не лише на коригуванні окремих інструментів, але й на формуванні стабільного фінансового середовища, що стане фундаментом для відновлення економіки та сталого розвитку суб'єктів господарювання в Україні.

Блок «Процеси трансформації» в інфологічній моделі виступає ключовим елементом, що забезпечує якісні зрушення у фінансово-економічній системі та безпосередньо впливає на розвиток суб'єктів господарювання в Україні. Цей блок охоплює комплекс структурних, фінансових та інституційних змін, спрямованих на підвищення ефективності використання капіталу, активізацію інвестиційних процесів, а також підтримку інноваційних рішень і цифрової трансформації бізнес-середовища.

1. Зниження вартості капіталу є фундаментальним фактором для розширення можливостей підприємницької діяльності

та стимулювання економічного зростання. Оптимізація процентних ставок, розвиток механізмів рефінансування та підвищення конкуренції у фінансовому секторі сприяють зменшенню фінансового навантаження на бізнес. Для українських суб'єктів господарювання зазначене, на наш погляд, повинно означати:

- зростання доступності кредитних ресурсів для малого та середнього бізнесу;
- можливість реалізації масштабних інвестиційних проєктів у промисловості, сільському господарстві та сфері послуг;
- збільшення фінансової стабільності підприємств за рахунок скорочення витрат на обслуговування боргу.

2. Стимулювання інвестиційних потоків передбачає комплекс заходів, спрямованих на активізацію залучення приватного та інституційного капіталу в реальний сектор економіки. Основними заходами, з нашої точки зору, виступають:

- запровадження фінансових стимулів для інвесторів;
- створення прозорого та прогнозованого регуляторного середовища;
- підтримка ДПП як засобу спільного фінансування масштабних проєктів;
- залучення зовнішніх інвестицій за рахунок розвитку ринку цінних паперів та лібералізації валютного регулювання.

Для України такі процеси є особливо актуальними в умовах потреби відновлення економіки після воєнних викликів, оскільки формування стабільного інвестиційного клімату сприяє модернізації виробничих потужностей, зростанню продуктивності праці та розвитку експортного потенціалу.

3. Інноваційна активність суб'єктів господарювання є рушійною силою довгострокового економічного зростання. Ми вважаємо, що підтримка інновацій у рамках трансформаційних процесів передбачає:

- створення сприятливого середовища для розвитку наукових досліджень і технологічних стартапів;
- інтеграцію бізнесу та наукових установ для спільної розробки інноваційних продуктів;
- розбудову інноваційної інфраструктури, включаючи технопарки, інкубатори та акселератори;
- фінансування інноваційних проєктів через грантові програми та спеціалізовані венчурні фонди.

4. Цифровізація є стратегічним вектором сучасної трансформації бізнесу та фінансової системи. У контексті України зазначене, на нашу думку, означає комп-

лексне впровадження цифрових технологій у всі аспекти господарської діяльності, зокрема:

- автоматизацію бізнес-процесів та інтеграцію інформаційних систем управління;
- розвиток фінтех-рішень для спрощення доступу до фінансових послуг;
- створення платформ електронної комерції та цифрових маркетплейсів;
- удосконалення державних електронних сервісів, таких як «Дія», що підвищують прозорість і зручність взаємодії бізнесу з органами влади.

Цифрова трансформація забезпечує зростання продуктивності, оптимізацію витрат та розширення ринкових можливостей, що є критично важливим для підвищення глобальної конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах економічної нестабільності, пов'язаної з воєнною агресією та структурними дисбалансами фінансового сектору, процеси трансформації національної економіки набувають критичного значення для підтримки сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Одним із ключових напрямів таких трансформацій є оптимізація вартості капіталу, яка визначає фінансову доступність ресурсів для бізнесу. Національний банк України, здійснюючи монетарну політику, може впливати на вартість капіталу через регулювання облікової ставки, програм пільгового кредитування та рефінансування банків, що кредитують інноваційні та стратегічні сектори економіки. Зниження вартості капіталу стимулює залучення фінансових ресурсів для модернізації виробничих процесів, розширення виробництва та впровадження нових технологій. Досвід країн-членів ЄС, зокрема Німеччини та Польщі, демонструє, що державне регулювання процентних ставок і кредитних програм у поєднанні зі стимулюванням приватних інвестицій значно знижує фінансові бар'єри для господарюючих суб'єктів (Carvelli, Bartoloni, & Baussola, 2024).

Стимулювання інвестиційних потоків є важливою умовою активізації економічної діяльності та розвитку малих і середніх підприємств. У ЄС використовуються комплексні механізми, включно з державними інвестиційними фондами, гарантійними та венчурними програмами, які сприяють направленню ресурсів у пріоритетні галузі (Малахова, Хобта, & Гончар, 2021). В Україні доцільно інтегрувати аналогічні підходи, поєднуючи пільгове кредитування, державні гарантії та рефінансування банків

з розвитком фінансових ринків, що дозволить залучати як внутрішні, так і зовнішні інвестиції. Особливу увагу слід приділяти стимулюванню прямих іноземних інвестицій через спрощення регуляторних процедур та підвищення прозорості інвестиційного середовища, що забезпечить довгострокову фінансову стабільність і конкурентоспроможність економічних агентів.

Стимулювання інноваційної активності є одним із пріоритетів післявоєнного економічного відновлення. Інновації забезпечують підвищення продуктивності, розвиток високотехнологічних секторів і створення нових робочих місць. Національний банк України у взаємодії з урядовими інститутами може впливати на розвиток інновацій через цільове кредитування, програми рефінансування та підтримку венчурних ініціатив, що фінансують стартапи та наукоємні підприємства. Досвід країн-членів ЄС показує, що підтримка інноваційних проєктів у поєднанні з податковими пільгами, грантами та розвитком технологічних кластерів створює сприятливе середовище для зростання високотехнологічного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності (Veugelers, 2021).

Цифровізація є важливою складовою трансформаційного процесу, оскільки підвищує ефективність управління фінансовими ресурсами, оптимізує процеси кредитування та забезпечує прозорість і доступність фінансових послуг (Shcherban, Noblyk, Chernychko, Pigosh, & Kozyk, 2025). Національний банк України вже запроваджує цифрові платформи для подання заяв на пільгові кредити та моніторингу використання рефінансування, проте необхідно масштабувати ці інструменти, включаючи електронні системи гарантування кредитів та аналітичні платформи для оцінки ризиків. Досвід країн ЄС свідчить, що цифровізація фінансових процесів значно скорочує трансакційні витрати, підвищує швидкість обслуговування та сприяє залученню більшого кола учасників ринку, включно з малим і середнім бізнесом.

Інтегроване впровадження цих трансформаційних процесів у поєднанні з монетарною політикою Національного банку України та іншими регуляторними інструментами дозволяє створити сприятливе фінансове середовище для суб'єктів господарювання. Це сприятиме не лише економічному відновленню країни, а й довгостроковому підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, розвитку інноваційного потенціалу та інтеграції української економіки у європейські фінансові та інвестиційні системи.

Блок «Очікувані результати» інфологічної моделі, що характеризує ефективність застосування монетарних важелів і стимулів розвитку суб'єктів господарювання в Україні, відображає комплекс цільових індикаторів, які свідчать про вплив монетарної політики на мікро- та макроекономічні процеси. У цьому контексті ефективність визначається за системою кількісних та якісних показників, що інтегрують фінансово-економічний стан суб'єктів господарювання, їхню інноваційну активність, рівень продуктивності праці та здатність забезпечувати сталий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

1. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Одним із ключових індикаторів ефективності монетарних важелів є зростання конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це досягається завдяки стабілізації грошово-кредитних умов, які сприяють доступу до дешевших фінансових ресурсів, оптимізації витрат на обслуговування боргових зобов'язань та інвестиційному розвитку.

Індикаторами підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, на наш погляд, можуть виступати: розширення частки продукції українських підприємств на зовнішніх ринках; збільшення кількості експортно орієнтованих підприємств; скорочення витрат виробництва завдяки технологічним інноваціям; зростання обсягів залучення іноземних інвестицій. Загалом узгодження монетарних засобів із потребами бізнесу формує сприятливе середовище для підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації економіки.

2. Зміцнення фінансового стану суб'єктів господарювання. Реалізація ефективних монетарних механізмів дозволяє підприємствам зміцнити свою фінансову стійкість та стабільність грошових потоків. Забезпечення доступу до кредитних ресурсів за прийнятними ставками та розвиток інвестиційного потенціалу сприяють підвищенню ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання.

Індикаторами зміцнення фінансового стану, ми вважаємо, можуть слугувати: збільшення рівня рентабельності активів та власного капіталу; зростання коефіцієнта покриття боргових зобов'язань; покращення кредитних рейтингів підприємств; зменшення рівня проблемної заборгованості у фінансовому секторі. У цілому покращення фінансового стану відображає синергію монетарних важелів і стимулів із фінансовими стратегіями бізнесу, що за-

безпечує їхню стійкість навіть за умов нестабільного економічного середовища.

3. Зростання продуктивності праці та обсягів виробництва. Оптимальні грошово-кредитні умови стимулюють підприємства до впровадження сучасних технологій, модернізації виробничих потужностей та підвищення кваліфікації персоналу. Це прямо впливає на зростання продуктивності праці та збільшення обсягів виробництва.

Індикаторами підвищення продуктивності праці та збільшення обсягів виробництва, з нашої точки зору, можуть бути: зростання середньої продуктивності праці на одного працівника; збільшення частки високотехнологічної продукції у загальному обсязі виробництва; розширення виробничих потужностей та модернізація основних засобів; скорочення енерговитратності виробничих процесів. Ці результати демонструють здатність монетарних стимулів забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємств через інноваційний розвиток та ефективне використання ресурсів.

4. Досягнення показників сталого розвитку. Збалансоване застосування монетарних важелів і стимулів спрямоване не лише на економічне зростання, але й на забезпечення сталого розвитку, що інтегрує економічну, соціальну та екологічну складові.

Індикаторами досягнення цілей сталого розвитку, на нашу думку, можуть виступати: зростання частки «зелених» інвестицій у загальному інвестиційному портфелі; впровадження екологічно безпечних технологій у виробництві; підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу; досягнення цілей сталого розвитку у корпоративних стратегіях. Такі результати відображають, що ефективна монетарна політика може бути каталізатором переходу економіки до інноваційно-екологічної моделі розвитку, де фінансові стимули узгоджуються з глобальними тенденціями сталого розвитку.

Загалом блок «Очікувані результати» інфологічної моделі підкреслює роль монетарних важелів і стимулів як засобів стимулювання сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання, а також інтеграції інноваційних та екологічних принципів у корпоративні стратегії.

Узагальнюючи дослідження ролі монетарних важелів і стимулів у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні, слід підкреслити, що ефективне функціонування національної еконо-

міки неможливе без комплексного, системного підходу до формування монетарного середовища. Запропонована інфологічна модель оптимізації монетарних засобів дозволяє узгодити ключові вхідні параметри, інструменти регулювання, трансформаційні механізми та очікувані результати, що забезпечує підвищення прозорості, передбачуваності та ефективності економічної діяльності. Досвід країн-членів ЄС демонструє, що тісна координація монетарної та фінансової політики, розвиток ринку капіталу, застосування макропруденційних інструментів і прозора комунікація з бізнесом і населенням суттєво посилюють вплив монетарних стимулів на стійке зростання економіки. Враховуючи отримані результати, логічним наступним кроком дослідження є обґрунтування покращення фінансових важелів і стимулів, адже ефективне поєднання монетарних та фінансових засобів створює комплексну політику підтримки сталого розвитку суб'єктів господарювання, що підтверджується європейським досвідом інтеграції бюджетних стимулів з інвестиційними, податковими та структурними заходами.

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що ефективність функціонування бізнесу значною мірою визначається здатністю монетарної політики забезпечувати баланс між стабільністю грошово-кредитного середовища та потребами реального сектору в доступних фінансових ресурсах. Запропонована інфологічна модель удосконалення монетарних важелів і стимулів дозволяє систематизувати ключові вхідні параметри, засоби та трансформаційні механізми, що формують конкурентоспроможність підприємницьких структур. Її практичне значення полягає у можливості уніфікації даних про фактори монетарної політики, визначення пріоритетних напрямів її впливу, адаптації європейського досвіду до національних умов та забезпечення узгодженості з цілями сталого розвитку.

Обґрунтовано, що вдосконалення монетарних інструментів має поєднуватися з фінансовою координацією, розвитком фінансового ринку, підвищенням прозорості комунікацій Національного банку України із іншими економічними агентами та формуванням передбачуваних соціально-економічних очікувань бізнесу й населення. Особливе значення мають макропруденційні інструменти, стимулювання інноваційних інвестицій, а також розвиток партнерських програм із європейськими фінансовими інституціями для зниження вартості капіталу.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на поглиблене дослідження взаємозв'язку між монетарною політикою та структурною перебудовою економіки, аналіз ефективності гібридних фінансових інструментів для підтримки малого та середнього

бізнесу, а також розроблення механізмів інтеграції української монетарної моделі з інституційними рамками ЄС. Це забезпечить більш стійку базу для економічного відновлення та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

References

1. Veugelers, R. (2021). *Research and innovation policies and productivity growth*. Brussels: Bruegel.
2. Carvelli, G., Bartoloni, E., & Baussola, M. (2024). Monetary policy and innovation in Europe: An SVAR approach. *Finance Research Letters*, 66. doi.org/10.1016/j.frl.2024.105730
3. De Crescenzo, A., Lepers, E., & Fannon, Z. (2023). Assessing the Effectiveness of Currency-Differentiated Tools: The Case of Reserve Requirements. *International Journal of Central Banking*, 19(5), 439-492.
4. Core, F., & De Marco, F. (2023). Information Technology and Credit: Evidence from Public Guarantees. *Management Science*, Forthcoming, 2. doi: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3604114
5. Malakhova, Yu. A., Khobta, M. O., & Honchar, T. M. (2021). Foreign experience of stimulation investment activity of enterprises. *Efektivna ekonomika*, 2. doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.91 (in Ukrainian)
6. Lehofer, W., & Hanina, K. (2024). *Recovery and Resilience Plans and the involvement of stakeholders*. Strasbourg: European Parliament.
7. Altavilla C., Canova, F., & Ciccarelli, M. (2020). Mending the broken link: Heterogeneous bank lending rates and monetary policy pass-through. *Journal of Monetary Economics*, 110, 81-98. doi.org/10.1016/j.jmoneco.2019.01.001
8. Andreeva, D. C., & García-Posada, M. (2021). The impact of the ECB's targeted long-term refinancing operations on banks' lending policies: The role of competition. *Journal of Banking & Finance*, 122. doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105992
9. Benetton, M., & Fantino, D. (2021). Targeted monetary policy and bank lending behavior. *Journal of Financial Economics*, 142 (1), 404-429. doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.05.002
10. Čehajić, A., & Košak, M. (2022). Bank lending and small and medium-sized enterprises' access to finance – Effects of macroprudential policies. *Journal of International Money and Finance*, 124. doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102612
11. Feiner Solís, F. (2023). The effectiveness and risks of expansive monetary policy under financialization. *Journal of Post Keynesian Economics*, 47 (3), 508-541. doi.org/10.1080/01603477.2023.2178461
12. Abel, I., & Siklos, P. (2023). Macroeconomic Risks and Monetary Policy in Central European Countries: Parallels in the Czech Republic, Hungary, and Poland. *Risks*, 11. doi.org/10.3390/risks11110200
13. Ma, Yong, & Lin, Xingkai. (2016). Financial development and the effectiveness of monetary policy. *Journal of Banking & Finance*, 68, 1-11. doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.03.002
14. Papież, R. (2025). Commercial bank lending to climate-sensitive sectors in Poland. *Geomatics, Landmanagement and Landscape*, 2, 49-59. doi.org/10.15576/GLL/204670

Список використаної літератури

1. Veugelers R. Research and innovation policies and productivity growth : working paper 08/2021. Brussels : Bruegel, 2021. 35 p.
2. Carvelli G., Bartoloni E., Baussola M. Monetary policy and innovation in Europe: An SVAR approach. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 66. doi.org/10.1016/j.frl.2024.105730
3. De Crescenzo A., Lepers E., Fannon Z. Assessing the Effectiveness of Currency-Differentiated Tools: The Case of Reserve Requirements. *International Journal of Central Banking*. 2023. Vol. 19(5). Pp. 439-492.
4. Core F., De Marco F. Information Technology and Credit: Evidence from Public Guarantees. *Management Science*, Forthcoming. 2023. Vol. 2. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3604114
5. Малахова Ю. А., Хобта М. О., Гончар Т. М. Зарубіжний досвід стимулювання інвестиційної активності підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №2. doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.91
6. Lehofer W., Hanina K. Recovery and Resilience Plans and the involvement of stakeholders. Strasbourg : European Parliament, 2024. 22 p.
7. Altavilla C., Canova F., Ciccarelli M. Mending the broken link: Heterogeneous bank lending rates and monetary policy pass-through. *Journal of Monetary Economics*. 2020. Vol. 110. Pp. 81-98. doi.org/10.1016/j.jmoneco.2019.01.001
8. Andreeva D. C., García-Posada M. The impact of the ECB's targeted long-term refinancing operations on banks' lending policies: The role of competition. *Journal of Banking & Finance*. 2021. Vol. 122. doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105992
9. Benetton M., Fantino D. Targeted monetary policy and bank lending behavior. *Journal of Financial Economics*. 2021. Vol. 142. Is. 1. Pp. 404-429. doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.05.002
10. Čehajić A., Košak M. Bank lending and small and medium-sized enterprises' access to finance – Effects of macroprudential policies. *Journal of International Money and Finance*. 2022. Vol. 124. doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102612
11. Feiner Solís F. The effectiveness and risks of expansive monetary policy under financialization. *Journal of Post Keynesian Economics*. 2023. Vol. 47 (3). Pp. 508-541. doi.org/10.1080/01603477.2023.2178461
12. Abel I., Siklos P. Macroeconomic Risks and Monetary Policy in Central European Countries: Parallels in the Czech Republic, Hungary, and Poland. *Risks*. 2023. Vol. 11. doi.org/10.3390/risks11110200
13. Ma Yong, Lin Xingkai. Financial development and the effectiveness of monetary policy. *Journal of Banking & Finance*. 2016. Vol. 68. Pp. 1-11. doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.03.002
14. Papież R. Commercial bank lending to climate-sensitive sectors in Poland. *Geomatics, Landmanagement and Landscape*. 2025. No. 2. Pp. 49-59. doi.org/10.15576/GLL/204670

15. Kaserer, Chr., & Trebel, V. (2024). The EU prospectus regulation and its impact on SME listings. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 93. doi.org/10.1016/j.intfin.2024.101983
16. Hyncar, A. (2025). Central Bank Transparency and Long-term Inflation Expectations: Evidence from the Czech National Bank. *IE University IE International Policy Review – Economics Chapter*, 6 (1). Retrieved from https://ipr.blogs.ie.edu/wp-content/uploads/sites/574/2025/02/EPR-ECHO1-02.pdf?utm_source=chatgpt.com
17. Canofari, P., Di Bartolomeo, G., & Messori, M. (2023). *An effective policy mix for the EU's postpandemic challenges*. Brussels: European Union.
18. Ascari, G., Bonam, D., Mori, L., & Smadu, A. (2025). *Fiscal Policy and Inflation in the Euro Area*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5183933>
19. Kovalenko, V., Slatvinska, M., Sheludko, S., Beskrovnyi, O., & Cherkashyna, K. (2024). Monetary and fiscal coordination in Ukraine and its impact on economic growth under the conditions of marital state. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2 (55), 9-19. doi.org/10.55643/fcactp.2.55.2024.4352
20. Chernetskyi, K. Yu. (2025). Ukraine's currency policy under conditions of financial turbulence. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2 (16), 267-276. doi: <http://doi.org/10.32750/2025-0225> (in Ukrainian)
21. Shkolnyk, I. O., & Ohorilko, Y. M. (2023). International Experience and Implementation of the Monetary Regime of Inflation Targeting in Ukraine. *Problemy ekonomiky*, 3 (57), 227-236. doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-227-236 (in Ukrainian)
22. Klopov, I., & Ohrenych, J. (2024). The model of economic recovery of Ukraine in the post-war period: the strategy of the economic miracle. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10 (5), 184-191. doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-184-191
23. Chubka, O. M., & Kurylo, O. B. (2022). Features of the Program implementation "Affordable loans 5-7-9": regional aspect. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 2 (31), 116-121. doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-20 (in Ukrainian)
24. Shcherban, T., Hoblyk, V., Chernychko, T., Pigosh, V., & Kozyk, I. (2025). Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: Challenges, opportunities, and strategic prospects. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series Economics*, 12 (1), 159-168. doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159
25. Mirza, N., Naqvi, B., Rizvi, S. K. A., & Boubaker, S. (2023). Exchange rate pass-through and inflation targeting regime under energy price shocks. *Energy Economics*, 124. doi.org/10.1016/j.eneco.2023.106761
26. OECD (2022). *Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience: Assessment of Global Financial Markets*. Paris: OECD Publishing. doi.org/10.1787/879c9322-en
27. Lipton, A. (2016). Modern Monetary Circuit Theory, Stability of Interconnected Banking Network, and Balance Sheet Optimization for Individual Banks. *International Journal of Theoretical and Applied Finance*, 19. doi.org/10.1142/S0219024916500345
28. Serri, M., Caldarelli, G., & Cimini, G. (2016). How the interbank market becomes systemically dangerous: an agent-based network model of financial distress propagation. *The Journal of Network Theory in Finance*, 3. doi.org/10.21314/JNTF.2017.025
15. Kaserer Chr., Trebel V. The EU prospectus regulation and its impact on SME listings. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2024. Vol. 93. doi.org/10.1016/j.intfin.2024.101983
16. Hyncar A. Central Bank Transparency and Long-term Inflation Expectations: Evidence from the Czech National Bank. *IE University IE International Policy Review – Economics Chapter*. 2025. Vol. 6. Is. 1. URL: https://ipr.blogs.ie.edu/wp-content/uploads/sites/574/2025/02/EPR-ECHO1-02.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.09.2025).
17. Canofari P., Di Bartolomeo G., Messori M. An effective policy mix for the EU's postpandemic challenges. Brussels: European Union, 2023. 30 p.
18. Ascari G., Bonam D., Mori L., Smadu A. Fiscal Policy and Inflation in the Euro Area: Working Paper Forthcoming. Amsterdam: De Nederlandsche Bank, 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5183933>
19. Kovalenko V., Slatvinska M., Sheludko S., Beskrovnyi O., Cherkashyna K. Monetary and fiscal coordination in Ukraine and its impact on economic growth under the conditions of marital state. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. Vol. 2 (55). Pp. 9-19. doi.org/10.55643/fcactp.2.55.2024.4352
20. Чернецький К. Ю. Валютна політика України в умовах фінансової турбулентності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №2 (16). С. 267-276. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0225>
21. Школьник І. О., Огорілко Ю. М. Міжнародний досвід і впровадження монетарного режиму інфляційного таргування в Україні. *Проблеми економіки*. 2023. №3 (57). С. 227-236. doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-227-236
22. Klopov I., Ohrenych J. The model of economic recovery of Ukraine in the post-war period: the strategy of the economic miracle. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 5. Pp. 184-191. doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-184-191
23. Чубка О. М., Курило О. Б. Особливості реалізації Програми «Доступні кредити 5-7-9»: регіональний аспект. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 2 (31). С. 116-121. doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-20
24. Shcherban T., Hoblyk V., Chernychko T., Pigosh V., Kozyk I. Assessment of the digital transformation of Ukraine's economy: Challenges, opportunities, and strategic prospects. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series Economics*. 2025. Vol. 12. No. 1. Pp. 159-168. doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.159
25. Mirza N., Naqvi B., Rizvi S. K. A., Boubaker S. Exchange rate pass-through and inflation targeting regime under energy price shocks. *Energy Economics*. 2023. Vol. 124. doi.org/10.1016/j.eneco.2023.106761
26. Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience: Assessment of Global Financial Markets. Paris: OECD Publishing, 2022. 65 p. doi.org/10.1787/879c9322-en
27. Lipton A. Modern Monetary Circuit Theory, Stability of Interconnected Banking Network, and Balance Sheet Optimization for Individual Banks. *International Journal of Theoretical and Applied Finance*. 2016. Vol. 19. doi.org/10.1142/S0219024916500345
28. Serri M., Caldarelli G., Cimini G. How the interbank market becomes systemically dangerous: an agent-based network model of financial distress propagation. *The Journal of Network Theory in Finance*. 2016. Vol. 3. doi.org/10.21314/JNTF.2017.025

29. Valdivia Coria, J. D., & Valdivia Coria, D. D. (2019). Leaning against the wind: Effects of macroprudential policy on sectoral. *Journal of Economics Library*, 6 (4), 247-266. doi. org/10.1453/jel.v6i4.2001
29. Valdivia Coria J. D., Valdivia Coria D. D. Leaning against the wind: Effects of macroprudential policy on sectoral. *Journal of Economics Library*. 2019. Vol. 6, No. 4. Pp. 247-266. doi. org/10.1453/jel.v6i4.2001

Anatolii Kovalov*,
D.Sc. (Economics), Professor
rector@oneu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-6128-7012>

Valerii Ivanov*,
PhD student
IvanovValerii@proton.me
<https://orcid.org/0009-0003-7260-7370>

*Odesa National Economics University, 7, Preobrazhenska str., Odesa, 65082, Ukraine

IMPROVEMENT OF MONETARY LEVERS AND INCENTIVES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

Abstract. The study aims to justify the theoretical and methodological foundations and to develop an infological model for improving monetary levers and incentives to enhance the competitiveness of business entities in Ukraine. We find that the effective functioning of entrepreneurial structures largely depends on the predictability and adaptability of monetary policy, which integrates into the national strategy for sustainable development. We propose an infological model for improving monetary levers and incentives, which includes five interconnected blocks: input parameters, monetary levers, monetary incentives, transformation processes, and expected outcomes. We demonstrate that the effective use of the discount rate, reserve requirements, currency regulation, interest rates, and open market operations contributes to the stabilization of the financial environment and stimulates business development. We argue that, under conditions of war risks and global economic uncertainty, the strategic combination of a predictable monetary trajectory with targeted fiscal and investment programs reduces the cost of capital, expands long-term resources, and ensures sustainable recovery of entrepreneurial activity. We integrate international experience, particularly from EU countries, with national economic specifics to enhance the effectiveness of monetary transmission mechanisms and improve the predictability of the environment for investors and businesses. The study results have practical significance for designing strategic decisions in monetary policy, adapting fiscal instruments, developing the capital market, and implementing macroprudential mechanisms that support innovative transformations, ecological orientation, and expanded investment opportunities for business entities. The proposed model can serve to increase the efficiency of state regulation, ensure macroeconomic stability, and support the competitiveness of national business under economic and geopolitical challenges.

Keywords: *Monetary Policy, Monetary Levers, Monetary Incentives, Competitiveness of Business Entities, Infological Model.*

JEL Classification: E52; E58; L53; O43.

In cites: Kovalov, A., & Ivanov, V. (2025). Improvement of Monetary Levers and Incentives to Increase The Competitiveness of Business Entities in Ukraine. *Social Economics*, 71, 169–186. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-15> (In Ukrainian)

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

The article was received by the editors 26.07.2025.

The article is recommended for printing 30.08.2025.

Published 30.09.2025

Стаття надійшла до редакції 26.07.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 30.08.2025 р.

Опубліковано 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-16>
УДК 336:338:631

Леся Віталіївна Кононенко

кандидат економічних наук, доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
просп. Університетський, 5/2, Кропивницький, 25030, Україна
slv2828@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>

Наталія Петрівна Сисоліна*

кандидат економічних наук, доцент
natlsysol@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0101-8854>

Ірина Петрівна Сисоліна*

кандидат технічних наук, доцент
irinasysln@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2168-6553>

*Центральноукраїнський національний технічний університет,
просп. Університетський, 8, Кропивницький, 25006, Україна

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАЛИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Метою статті є дослідження застосування фінансового аналізу як інструменту забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств в Україні, виявлення наявних проблем та визначення перспективних напрямів їх вирішення. Встановлено, що економічна безпека є фундаментальною умовою для стабільного функціонування, ефективного використання ресурсів, протистояння численним загрозам та адаптації до змін, забезпечуючи тим самим підґрунтя для сталого розвитку малих агропідприємств, що відіграють системоутворюючу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та сільському сталому розвитку. Доведено, що фінансовий аналіз є незамінним інструментом, що дозволяє не лише здійснювати оцінку поточного фінансового стану підприємства, але й своєчасно ідентифікувати приховані ризики, визначати точки зростання, оптимізувати структуру витрат, обґрунтовувати інвестиційні рішення та формувати ефективні стратегії забезпечення економічної безпеки. Констатовано, що більшість малих аграрних підприємств в Україні відчувають значні труднощі з самостійним проведенням якісного фінансового аналізу, що обумовлено обмеженістю фінансових ресурсів для залучення висококваліфікованих фахівців у цій сфері.

У статті обґрунтовано важливу роль сільськогосподарських дорадчих служб, які здатні надати малим агропідприємствам комплексну підтримку з питань фінансового аналізу, включаючи проведення консультацій, здійснення незалежної фінансової оцінки, проведення експрес-аналізу фінансового стану, оцінку кредитоспроможності, виявлення ризиків банкрутства та розробку рекомендацій щодо зміцнення економічної безпеки. Дорадчі служби можуть також сприяти розробці стратегій підвищення платоспроможності, прибутковості, ділової активності та інвестиційної привабливості, оптимізації витрат, диверсифікації підприємництва, залученню зовнішніх інвестицій, підготовці документів для отримання банківських кредитів та грантів, встановленню контактів з інвесторами, а також консультувати з питань бухгалтерського обліку та оподаткування.

Для оцінки рівня економічної безпеки аграрних підприємств запропоновано використовувати систему економічних показників, що охоплює показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, при цьому підкреслено необхідність

врахування галузевої специфіки та використання відповідних нормативних значень. Акцентовано увагу на важливості налагодження тісної та постійної співпраці малих аграрних підприємств з сільськогосподарськими дорадчими службами як ключової умови для забезпечення їх економічної безпеки через якісне впровадження інструментів фінансового аналізу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із проблематикою використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації процесу фінансового аналізу.

Ключові слова: економічна безпека, фінансовий аналіз, цифровізація, сільськогосподарська техніка, аграрне підприємництво.

JEL Classification: G32; Q12; M21.

Як цитувати: Кононенко, Л. В., Сисолина, Н. П., & Сисолина, І. П. (2025). Фінансовий аналіз як інструмент забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств. *Соціальна економіка*, 71, 187–206. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-16

Вступ. У сучасному світі, що характеризується зростаючою турбулентністю та взаємозалежністю, поняття економічної безпеки набувають першочергового значення. Загальносвітова тенденція превалювання вільного ринку призводить до послаблення національної безпеки більшості країн та, відповідно, створює додаткові виклики для її забезпечення (Farrell & Newman, 2023). Особливої актуальності ця проблематика набуває для аграрного сектору, який є стратегічно важливим для продовольчої безпеки (Pandey & Pandey, 2023; Nicholson et al., 2021; Wijerathna-Yapa & Pathirana, 2022). У його структурі малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні зайнятості сільського населення, збереженні сільських територій, виробництві значної частки сільськогосподарської продукції (Kurylov et al., 2024) та формуванні Society 5.0 (Mishchuk et al., 2022). Проте, саме він є найбільш вразливим до зовнішніх та внутрішніх економічних, соціальних, технологічних та екологічних викликів.

На рівні окремих підприємств економічна безпека означає не просто прибутковість, а комплексну здатність стабільно функціонувати, ефективно використовувати наявні ресурси, протистояти численним загрозам та адаптуватися до змін, забезпечуючи умови для сталого розвитку (Primorac, Kozina, & Turčić, 2018; Blakytta & Ganushchak, 2018; Топоркова, Савчук, & Олексієнко, 2025). Саме тому в умовах безпрецедентних викликів сьогодення – повномасштабної військової агресії, що призводить до руйнування інфраструктури, втрати земель, порушення логістики та міграції робочої сили (Voloshyna-Sidei et al., 2023; Приймак, Головнєв, & Пилюпович, 2023); відчутних глобальних кліматичних змін (Farooq et al., 2022; Lee, Zeng, & Luo, 2024; Nguyen et al., 2023) – питання забез-

печення економічної безпеки українських малих аграрних підприємств набуває виняткової актуальності.

Забезпечення економічної безпеки малих агропідприємств сприяє сталому розвитку сільських територій, підтримці соціальної інфраструктури, збереженню робочих місць в сільській місцевості тощо. Ефективне функціонування малих агропідприємств гарантує продовольчу незалежність країни – здатність самостійно забезпечувати себе основними продуктами харчування, що є елементом національної безпеки (Гонтарук, Ревков, & Заяць, 2025). Водночас, вони стикаються з цілою низкою ризиків і загроз: від непередбачуваної волатильності цін на продукцію та ресурси (паливо, добрива, насіння) і постійного зростання виробничих витрат до хронічного обмеження доступу до фінансових ресурсів (кредитів, грантів), технологічного відставання та дефіциту кваліфікованих кадрів (Kilnitska, Starunska, & Pereuda, 2020). Ці фактори роблять малий агробізнес особливо вразливим.

За таких умов ефективне управління та здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення стають ключовими факторами виживання та розвитку (Havlovska et al., 2020). Одним із основних інструментів для цього є фінансовий аналіз (Ulianchenko et al., 2021; Olayinka, 2022). Він дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й своєчасно виявити приховані ризики, ідентифікувати точки зростання, оптимізувати витрати, планувати інвестиції та формувати стратегії. Проте, для більшості малих агропідприємств проведення фінансового аналізу власними силами є практично неможливим через брак фінансових ресурсів для залучення кваліфікованих фахівців. Цей розрив між потребою у якісному фінансовому аналізі та обмеже-

ними можливостями малих агропідприємств створює серйозну перешкоду для забезпечення їх економічної безпеки. У цьому контексті значну роль можуть відігравати сільськогосподарські дорадчі служби, які надають широкий спектр консультаційних послуг, у тому числі з питань фінансового аналізу.

Метою статті є дослідження сучасного стану застосування фінансового аналізу як інструменту забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств, з'ясуванню проблем та визначенні напрямів їх вирішення.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- проаналізувати основні теоретичні та методологічні підходи до визначення та оцінки економічної безпеки підприємств;
- виявити специфічні особливості та чинники, що впливають на економічну безпеку малих агропромислових підприємств;
- запропонувати систему економічних показників для оцінки рівня економічної безпеки малих агропромислових підприємств;
- визначити напрями щодо оптимізації ефективності проведення фінансового аналізу як інструменту для забезпечення економічної безпеки малих агропідприємств.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств. Предметом дослідження є засоби, що спрямовані на підвищення ефективності інформаційного забезпечення, проведення фінансового аналізу та реалізації його результатів у контексті економічної безпеки малих аграрних підприємств.

Огляд літератури. Проблематика економічної безпеки аграрних підприємств була і залишається об'єктом постійної уваги закордонних та вітчизняних науковців і практиків. Так, науковцями було здійснено обґрунтування напрямів удосконалення аналітичної бази як складової обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств (Vasylishyn et al., 2021), досліджено вплив протидії тіньовій економіці в системі забезпечення економічної безпеки аграрного сектору (Blikhar et al., 2023), розроблено варіанти переробки і використання побічної сільськогосподарської продукції (рисової соломи) у контексті підвищення економічної безпеки (Kumar et al., 2023), І. Грішовою, Є. Ніколюком та Л. Марчуком доведено необхідність формування стра-

тегії забезпечення економічної безпеки аграрного сектору на основі інноваційного розвитку (Gryshova, Nikoliuk, & Marchuk, 2019). О. Соколов на підставі проведеного аналізу зазначає, що як повоєнне відновлення, так і поточна економічна діяльність, потребують ґрунтовно розроблених стратегій та значних фінансових впливів для гарантування економічної безпеки (Соколов, 2024).

Питання що пов'язані із фінансовим аналізом сільськогосподарських підприємств також активно досліджуються багатьма як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, розроблено алгоритм розрахунку імітаційної моделі, що адаптований до швидкоплинних умов зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств (Mayovets et al., 2021), на підставі застосування методу аналізу середовища функціонування доведено наявність значного потенціалу у малих сільськогосподарських підприємствах (Сахно & Павлюк, 2021), проведено фінансовий аналіз інноваційно орієнтованих сільськогосподарських підприємств в умовах ринкового ціноутворення (Федірець, Шендерівська, & Селезень О., 2024), виявлено вплив детермінант фінансової ефективності для сільськогосподарських підприємств з врахуванням специфіки словацького аграрного ринку в контексті поточних проблем (Lehenchuk et al., 2022).

Слід виокремити дослідження спрямовані на з'ясування зв'язка між фінансовими показниками суб'єкта господарювання та його економічної безпекою: Васильцевим Т. із співавторами доведено, що належний рівень усіх складових фінансово-економічної безпеки корелює з фінансовою незалежністю суб'єктів аграрного бізнесу (Vasylytsiv et al., 2023), Морозова Г. доводить, що фінансові показники аграрних підприємств слугують основою при прийнятті управлінських рішень та, відповідно, сприяють забезпеченню їх економічної безпеки (Морозова, 2021), Пушаком Я. із співавторами було обґрунтовано пріоритетність використання саме фінансових показників при оцінці рівня економічної безпеки аграрних підприємств (Pushak et al., 2021). Проте, питання фінансового аналізу в контексті забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств є доцільним продовжити.

Методологія дослідження. Методологія дослідження базується на комплексному підході з використанням теоретичних та емпіричних методів для розкриття сутності економічної безпеки, особливостей її забез-

печення для малого агробізнесу в контексті використання фінансового аналізу.

Дослідження ґрунтується на теоретичних концепціях економічної безпеки, що розглядаються на різних ієрархічних рівнях (міжнародний, державний, регіональний, галузевий, рівень суб'єкта господарювання, рівень індивіда). Використовується системний підхід до розуміння економічної безпеки підприємства як складної динамічної системи, що забезпечує стає функціонування та зростання.

У ході дослідження було здійснено аналіз та синтез наукової літератури (вивчено та узагальнено існуючі наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань економічної безпеки, фінансового аналізу та особливостей функціонування малого агробізнесу); проведено порівняльний аналіз (зіставлено різні підходи до визначення сутності економічної безпеки на різних рівнях, порівняно фінансово-економічні індикатори для різних галузей економіки); здійснено системний аналіз (розглянуто економічну безпеку малого аграрного підприємництва як комплексну систему, що включає різні взаємопов'язані складові та підсистеми); використано статистичний аналіз (проаналізовано динаміку кількості діючих суб'єктів малого підприємництва у сільському господарстві України за період 2010-2023 рр. на основі даних Державної служби статистики України); застосовано графічний метод (візуалізовано ієрархію рівнів економічної безпеки (рис. 1), складові економічної безпеки суб'єкта господарювання (рис. 2), основні дестабілізуючі виклики та загрози для малого агробізнесу (рис. 3), складові комплексної підтримки малих агропідприємств дорадчими службами (рис. 4) та групи економічних показників для оцінки рівня економічної безпеки (рис. 5)).

Виклад основного матеріалу. Еволюція категорії «безпека» пройшла довгий шлях – від традиційного фокусування на безпеці держави та військових аспектах до її сучасного трактування з врахуванням економічної складової. Виокремлення економічної компоненти «безпеки» почалось після введення у 1904 році президентом США Т. Рузвельтом поняття національної безпеки. Проте концепція економічної безпеки виокремилась і сформувалась лише у 1960-х рр. (Василішин, 2020). Саме на другу половину ХХ ст. припадає пик зацікавленості у дослідженні сутності та специфіки забезпечення економічної безпеки. У 1985 році на 40-й сесії ООН було прийнято резолюцію де було наведено міжнародне визна-

чення економічної безпеки (Лизун & Озарко, 2023) - економічна безпека – це такий стан, за якого народ може суверенно, без втручання і тиску зовні, визначати шляхи й форми свого економічного розвитку.

Сьогодні питання економічної безпеки набувають нової актуальності. 20 червня 2023 року Європейською комісією було ухвалено європейську стратегію економічної безпеки. Незважаючи на те, що забезпечення економічної безпеки є фундаментальною потребою і ця дефініція досліджується досить тривалий час дотепер вона залишається дещо розмитою і нечіткою (Chimits et al., 2024).

Сучасні науковці найчастіше розглядають економічну безпеку підприємства як складну динамічну систему, що забезпечує стає функціонування та зростання підприємства шляхом своєчасної мобілізації та раціонального використання трудових, фінансових, техніко-технологічних та інших ресурсів в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх небезпек (Ushenko et al., 2023; Prievozník, Strelcová, & Sventeková, 2021; Shynkar et al., 2020). У контексті сільськогосподарських підприємств економічна безпека розглядається як стан підприємства, що характеризується стійкістю до різноманітних загроз та сезонних коливань, можливістю забезпечувати реалізацію економічних інтересів та розвиватися в умовах мінливого природно-кліматичного середовища (Сисолина et al., 2024).

Сучасні глобальні виклики, що поставили перед людством на початку ХХІ століття, такі як посилення геополітичної нестабільності та військових конфліктів, розгортання торговельних війн та економічних санкцій, руйнівні пандемії, техногенні катастрофи та перманентна цифрова трансформація (Fajgelbaum & Khandelwal, 2022; Boyacı-Gündüz, 2021; Kraus, 2021) не лише загострили увагу світової спільноти до проблем економічної безпеки, але й кардинально змінили підходи до її забезпечення.

На сьогодні, у світовій науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого уніфікованого визначення дефініції «економічна безпека», що підкреслює її багатоаспектність, міждисциплінарний характер та залежність від конкретного історичного, геополітичного та економічного контексту. Сучасне, найбільш широке розуміння економічної безпеки охоплює різні ієрархічні рівні економічної системи: міжнародний, державний, регіональний, галузевий, рівень суб'єкта господарювання та рівень індивіда (рис. 1).

Системний підхід до ефективного забезпечення економічної безпеки, що враховує її багаторівневу структуру та взаємозв'язки, неможливий без пріоритетної уваги до збереження людського капіталу. Саме інвестиції в людський потенціал, зокрема через забезпечення доступної освіти, підтримку громадського здоров'я та соціального захисту, слугують фундаментом для підтримки економічної безпеки, що є особливо важливим в умовах загроз (Дегтярь, 2025). Безпосередньо економічна безпека громадян нерозривно пов'язана з рівнем економічної безпеки держави в цілому (Капля, 2023). Економічну безпеку на всіх рівнях забезпечують суб'єкти господарювання (мікрорівень) та індивідууми (суб-мікрорівень), оскільки економічна безпека держави, галузі, регіону визначається насамперед економічною безпекою підпри-

ємств.

На рівні суб'єкта господарювання, економічну безпеку здебільшого розглядають як комплекс заходів щодо управління ризиками та забезпечення сталого розвитку (Kuzmenko & Chyzhevska, 2024). Такий системний підхід визначає економічну безпеку як невід'ємну частину стратегічного планування, де ресурсне забезпечення, фінансова стійкість та управління ризиками взаємодіють для забезпечення довгострокової стабільності, що передбачає, насамперед, наявність відповідного обліково-аналітичного забезпечення.

На рівні окремого суб'єкта господарювання економічна безпека розглядається провідними науковцями як інтегральний процес ефективного управління економічними ризиками, мінімізації дестабілізуючих впливів та забезпечення збалансова-

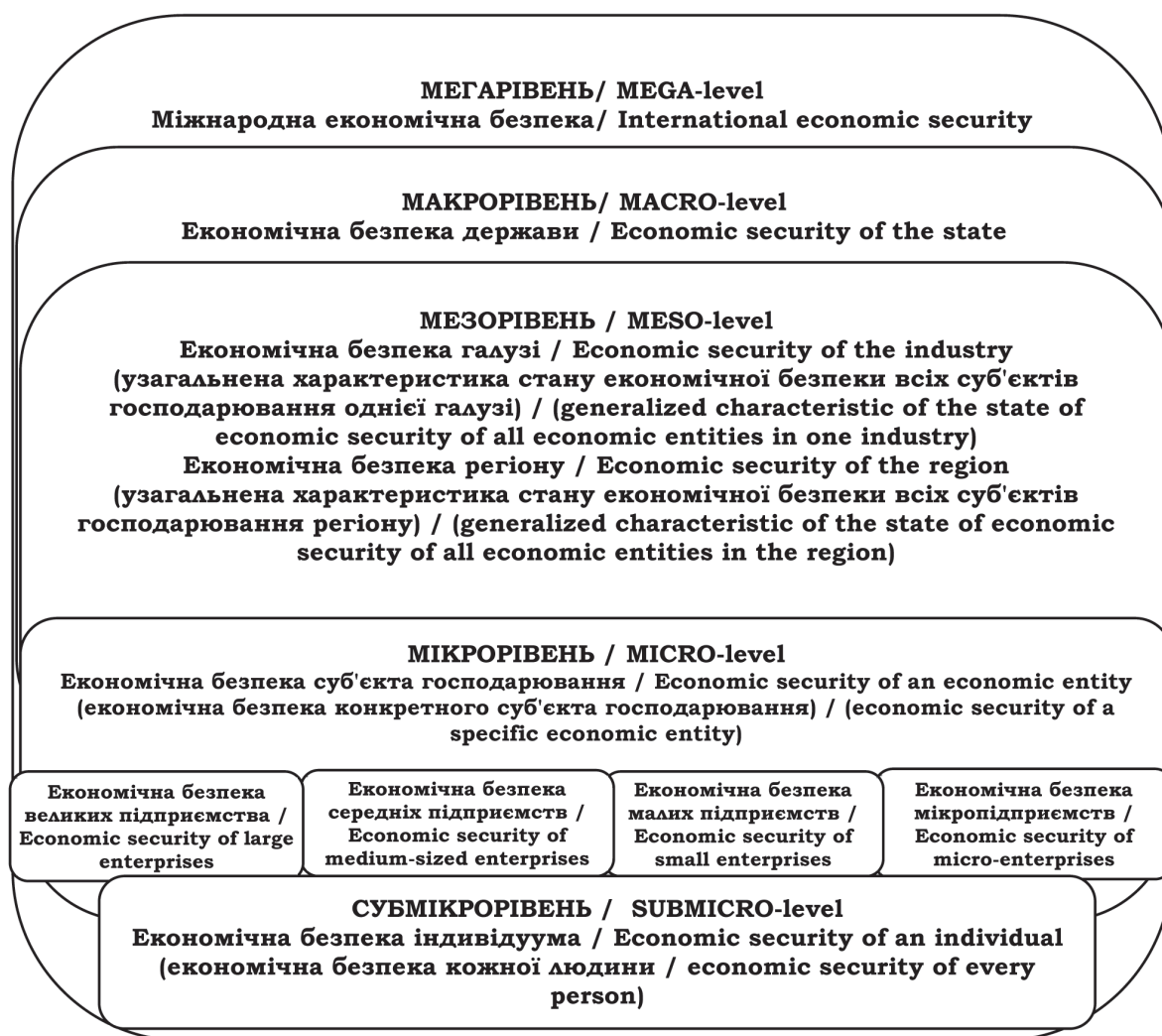


Рис. 1. Ієрархія рівнів економічної безпеки

Fig. 1. Hierarchy of economic security levels

Джерело: систематизовано авторами на основі (Василишин, 2020; Зайченко & Кононенко, 2025)

Source: systematised by the author based on (Vasylishyn, 2020; Zaichenko & Kononenko, 2025)

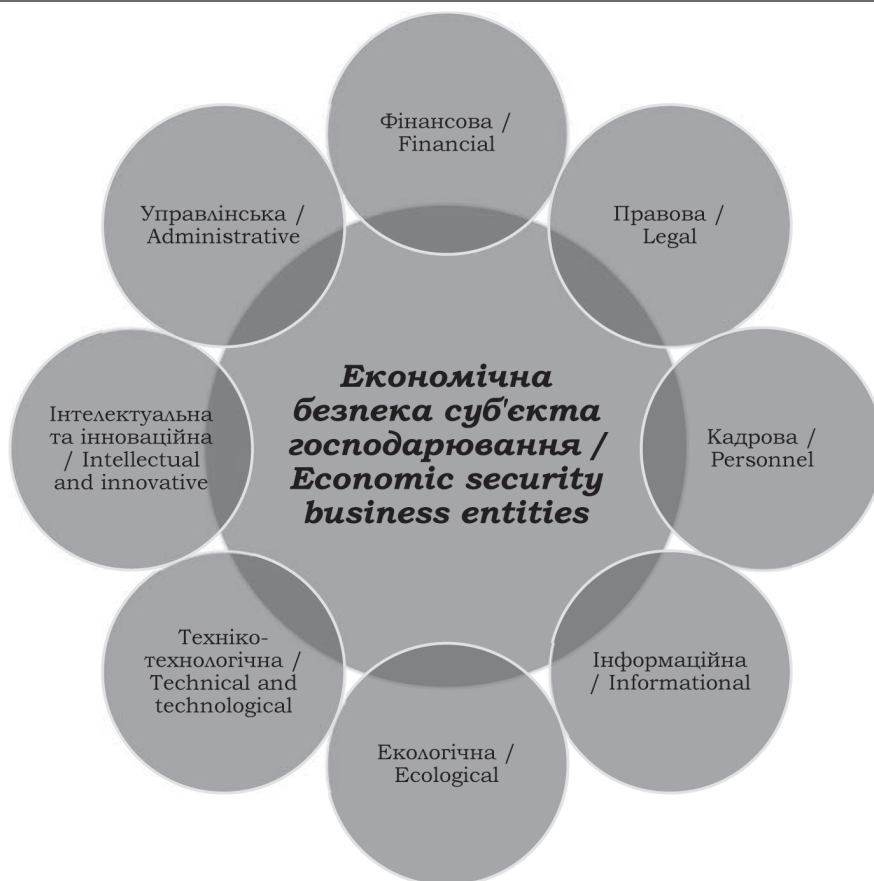


Рис. 2. Складові економічної безпеки суб'єкта господарювання

Fig. 2. Components of economic security of a business entity

Джерело: систематизовано авторами на основі (Васильців et al., 2023; Vovk & Kaya, 2021; Wang & Yu, 2023)

Source: systematised by the author based on (Vasylytsiv et al., 2023; Vovk & Kaya, 2021; Wang & Yu, 2023)

ного сталого розвитку в довгостроковій перспективі (Mishchuk et al., 2022). До найбільш важливих складових економічної безпеки суб'єкта господарювання (будь-якого виду діяльності, зокрема аграрної), що перебувають у тісному взаємозв'язку, традиційно відносять фінансову, інтелектуальну та інноваційну, управлінську, техніко-технологічну, екологічну, інформаційну, кадрову та правову безпеку (рис. 2).

Рисунок 2 демонструє складність та багатоаспектність категорії «економічна безпека» суб'єкта господарювання, що потребує комплексного підходу до її забезпечення. Забезпечення економічної безпеки кожного суб'єкта є стратегічним завданням, що вимагає накопичення значного потенціалу (кадрового, технічного, фінансового, виробничого, організаційного, інноваційного, інформаційного тощо), ефективного використання ринкових позицій та формування стійких конкурентних переваг (Kryshtanovych et al., 2023; Pererva et al., 2021; Замлинський et al., 2024). Реалізація

цих завдань значно варіюється залежно від галузевої специфіки та викликів зовнішнього середовища. Так, аграрний сектор, як галузь, що функціонує в умовах значної невизначеності, має низку специфічних особливостей, включаючи залежність від природно-кліматичних умов (Suresh et al., 2024), біологічну природу виробничих процесів, сезонність, довготривалі виробничі цикли (Voiko, 2019), а також значну вразливість від непередбачуваних погодних явищ та волатильності цін на ринку. Проте, сільське господарство - це не тільки виробництво продуктів харчування. Сільське господарство має значний вплив на забезпечення сталого розвитку сільських регіонів, на підтримання біорізноманіття, на формування культурної спадщини тощо (Victor et al., 2024). Саме ця специфіка зумовлює постійний пошук шляхів підвищення стійкості та безпеки діяльності аграрного підприємництва. Одним з цих шляхів є забезпечення агробізнесу ефективною сільськогосподарською технікою, що сьогодні

нерозривно пов'язано із процесами цифровізації (Nedilska & Oleniuk, 2020; Rath et al., 2024; Romera, Sharifi & Charters, 2024). Впровадження і використання цифрових технологій в аграрному підприємстві у майбутньому неминуче спричинить виникнення і збільшення витрат на впровадження і використання цифрових технологій, проте у формах звітності не передбачено їх відображення, зокрема у структурі нематеріальних активів. Так, у існуючих формах статистичної (форма 50-с.г. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств») та фінансової звітності не передбачається відображення витрат, що пов'язані із запровадженням і використанням цифрових технологій. Відповідно, є доцільним доповнити форму 50-с.г. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» розді-

лом 5 «Придбання цифрових технологій для виробничих потреб».

Сьогодні спостерігається зростання популярності цифрових агротехнологій AgriTech (Spanaki et al., 2022; Chaudhary & Suri, 2024; Florez et al., 2022). Застосування цих інновацій сприяє не лише підвищенню прибутковості агропідприємств, а й забезпечення розвитку сільських територій та досягненню Цілей сталого розвитку (Cannas, 2023). До переліку найбільш актуальних цифрових рішень для малих агропідприємств можна віднести:

- LIVINGRO від Syngenta (на основі R&D). Ця програма використовує технологію BeCrop для створення науково обґрунтованих рекомендацій, що спрямовані на підтримку виробництва безпечної та якісної сільськогосподарської продукції, а також на збереження та покращення біо-

Таблиця 1. Динаміка кількості діючих суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва у сільському, лісовому та рибному господарстві у 2013-2023 роках

Table 1. Dynamics of the number of operating large, medium and small businesses in agriculture, forestry and fisheries in 2013-2023

Роки/ Years	Суб'єкти господарювання/ Business entities								
	Всього, одиниць/ total, units	Суб'єкти великого підприємництва/ large entrepreneurship entities		Суб'єкти середнього підприємництва/ medium entrepreneurship entities		Суб'єкти малого підприємництва/ small entrepreneurship entities		у тому числі мікро підприємництва/ of which micro-entrepreneurship entities	
		Одиниць/ units	у % до загального показника/ in % of the total	Одиниць/ units	у % до загального показника/ in % of the total	Одиниць, units	у % до загального показника/ in % of the total	Одиниць/ units	у % до загального показника/ in % of the total
2013	71058	27	0,0	2926	4,1	68105	95,9	62419	87,8
2014	75660	28	0,0	2876	3,8	72756	96,2	66258	87,6
2015	79284	29	0,0	2535	3,2	76720	96,8	71649	90,4
2016	74620	20	0,0	2505	3,4	72095	96,6	66905	89,7
2017	76593	18	0,0	2391	3,1	74184	96,9	68819	89,9
2018	76328	23	0,0	2307	3,0	73998	97,0	68492	89,7
2019	75450	34	0,1	2285	3,0	73131	96,9	67627	89,6
2020	73368	36	0,1	2137	2,9	71195	97,0	65753	89,6
2021	70803	49	0,1	2095	2,9	68659	97,0	63051	89,1
2022	53281	39	0,1	1687	3,2	51555	96,7	46622	87,5
2023	62960	39	0,1	1461	2,3	61460	97,6	56851	90,3

Джерело: складено авторами за даними Сайту Державної служби статистики України¹

Source: compiled by the author according to the data of The Website of the State Statistics Service of Ukraine¹

¹ Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).

різноманіття і родючості ґрунту в агросистемах;

- DISAGRO. Платформа DISAGRO дає можливість впроваджувати інноваційний сервіс AgritecGEO, що надає доступ до передових цифрових агротехнологій, розроблених з урахуванням специфіки різних регіонів. AgritecGEO є сервісною моделлю, що використовує інструменти цифрової діагностики для збору, аналізу та оперативного обміну інформацією з аграріями через спеціальний мобільний додаток;

- Інструментарій «ферми майбутнього». Microsoft надає ліцензію на цю платформу, яка має забезпечити можливість моніторингу діяльності фермерських господарств та їх розвитку протягом року. Особливий акцент робиться на змінах температури, вологості ґрунту, вмісту поживних речовин, стану рослин тощо. Отримання доступу до цих даних забезпечує фермерам постійну інформацію для формування цілісної картини агрокліматичної ситуації на їх угіддях, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень¹².

На ринку представлений широкий вибір цифрових рішень для аграрного сектору³ (Демчук & Русин-Гриник, 2024; Javaid et al., 2023). Ці рішення охоплюють усі функціональні елементи та підрозділи агробізнесу. Проте, сьогодні тільки великі підприємства (зокрема агрохолдинги) мають фінансові та організаційні можливості для ефективного впровадження і використання цифрових технологій (Petrova et al., 2024; Rađenović et al., 2025; Pélucha et al., 2023; Lazebnyk & Voitenko, 2021).

Новітні цифрові технології щоденно впроваджуються у практику суб'єктів господарювання одночасно з впровадженням сталих бізнес-моделей (SBM) (sustainable business models (SBMs)) (Broccardo et al., 2023; Arthuret al., 2024; Abiri et al., 2023). В таких умовах забезпечити економічну безпеку собі суб'єкт господарювання може лише маючи потужний і різнопрофільний кадровий потенціал, який володіє відповідними фаховими та цифровими компетентностями (Дегтярь, 2025). Відповідно, сьогодні забезпечення економічної безпе-

ки як ніколи передбачає врахування таких складових як «людські ресурси», «компетентності», «досвід і знання» (Desyatnyuk et al., 2024).

Малий агробізнес відіграє визначальну роль у забезпеченні економічної безпеки України. Він є надійною основою для сталого сільського розвитку, гарантом стабільного забезпечення зайнятості сільського населення, а також постачає на внутрішній ринок значні обсяги продукції (Shevchenko & Petrenko, 2020; Berezhnytska et al., 2022; Shpykuliak et al., 2024). В Україні малі агропідприємства протягом останніх десяти років складали понад 95,9 % від загальної кількості підприємств аграрного сектору. В їх структурі за цей період переважали мікропідприємства – їх питома вага стабільно перевищувала 87,5% (табл. 1)⁴ (Zinchuk et al., 2021).

Незважаючи на чисельну перевагу, саме малі агропідприємства, в силу об'єктивних причин, є найбільш вразливими до дії різних внутрішніх та зовнішніх ризиків. Рисунком 3 наведені основні дестабілізуючі виклики та потенційні загрози, з якими стикається малий агробізнес.

Ситуація ускладнюється наслідками повномасштабного військових дій в Україні (Finagina et al., 2021). Вітчизняний аграрний сектор зіткнувся з масштабним руйнуванням виробничої та соціальної інфраструктури, міграцією та мобілізацією працездатного сільського населення (Yo, et al., 2022), деградацією земель (Novakovska, Belousova, & Hunko, 2025), критичним ускладненням традиційних логістичних ланцюгів постачання матеріально-технічних ресурсів, значними проблемами з гарантуванням фізичної безпеки ведення сільськогосподарського виробництва на прифронтових територіях, економічних ризиків тощо. В цих умовах дорадча діяльність набуває виключно важливого значення для ефективного забезпечення економічної безпеки малих агропідприємств. Дорадчі служби є посередниками між наукою, органами державної влади, місцевого самоврядування та безпосередньо агровиробниками. В Україні дорадчі служби відіграють важливу роль у наданні комплексної консультаційної підтримки малим агропідприємствам.

У контексті інформаційного забезпечення, проведення фінансового аналізу та

1 П'ять трендів у галузі сільського господарства. URL: <https://ifarming.com.ua/novini-i-podii/p-yat-trendiv-u-galuzi-sil'skogo-gospodarstva> (дата звернення: 14.07.2025).

2 Технологія аналізу ґрунту BECROP від BIOME MAKERS довела свою ефективність. URL: <https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/tehnologiya-analizu-gruntu-becrop-vid-biome-makers-dovela-svoyu-efektivnist> (дата звернення: 14.07.2025).

3 Діджиталізація агробізнесу. Shels: веб-сайт. URL: <https://shels.com.ua/digitization.htm?sl=UA> (дата звернення: 14.07.2025).

4 Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2010-2023 роках. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).

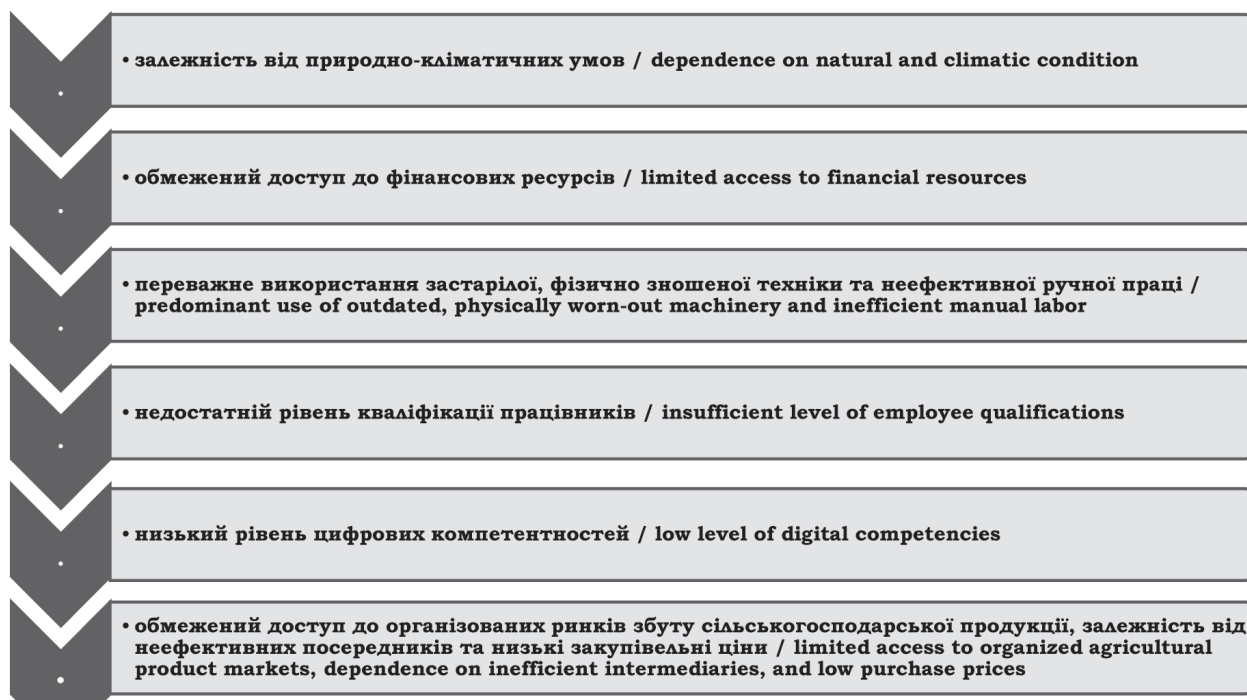


Рис. 3. Основні дестабілізуючі виклики та потенційні загрози, з якими стикається малий агробізнес

Fig. 3. Main destabilizing challenges and potential threats faced by small agribusiness

Джерело: систематизовано авторами на основі (Pavlenko et al., 2021; Brenya et al., 2023; Basso, Neves, & Grossi-de-Sa, 2024)

Source: systematised by the author based on (Pavlenko et al., 2021; Brenya et al., 2023; Basso, Neves, & Grossi-de-Sa, 2024)

прийняття на основі його даних управлінських рішень, дорадчі служби можуть надавати малим агропідприємствам комплексну підтримку (рис. 4).

Працівниками дорадчих служб проводиться консультування та/або здійснюється незалежна комплексна фінансова оцінка малого агропідприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати ефективні управлінські рішення. Дорадники можуть проводити експрес-аналіз поточного фінансового стану підприємства на основі даних фінансової звітності, здійснювати об'єктивну оцінку кредитоспроможності, виявляти на ранніх стадіях ризики банкрутства та надавати рекомендації щодо посилення економічної безпеки.

Консультанти надають допомогу малим агропідприємствам у розробці ефективних стратегій, що спрямовані на підвищення їх поточної платоспроможності, прибутковості, ділової активності, інвестиційної привабливості та зміцнення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі (Adzenga, Umar, & Onyenkazi, 2024;). Комплексна підтримка може включати детальну розробку стратегій обґрунтованої оптимізації витрат виробництва, збільшення доходів, ефек-

тивної диверсифікації бізнесу за рахунок освоєння нових перспективних напрямків, активного залучення зовнішніх інвестицій тощо.

Дорадчі служби можуть надавати малим агропідприємствам допомогу у підготовці повного пакету необхідних документів для отримання банківського кредиту, оперативному пошуку діючих державних та міжнародних грантових програм підтримки малого аграрного підприємництва, встановленні прямих контактів з потенційними вітчизняними та іноземними інвесторами.

Дорадники надають консультації малим агропідприємствам щодо вибору форми бухгалтерського обліку (у т.ч. і бухгалтерських програм) та фінансової звітності, консультують з питань розробки і формалізації облікової політики, оптимізації оподаткування тощо.

Використання сучасних інтегрованих онлайн-платформ, мобільних додатків, хмарних сервісів та аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту уможливають надання малим агропідприємствам дорадчими службами персоналізованої комплексної підтримки у питаннях прове-

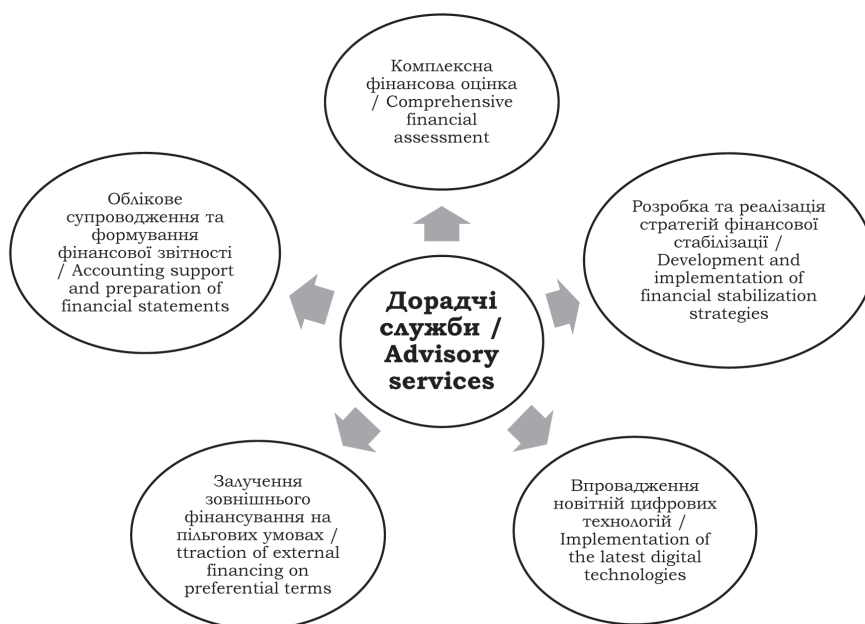


Рис. 4. Складові комплексної підтримки малих агропідприємств дорадчими службами у контексті використання фінансового аналізу як інструменту забезпечення економічної безпеки

Fig. 4. Components of comprehensive support for small agricultural enterprises by advisory services in the context of using financial analysis as a tool for ensuring economic security

Джерело: систематизовано авторами на основі (Жук, 2022; Strapchuk & Mykolenko, 2021; Liu, Wang, & Yu, 2023; Duan, Wibowo, & Chong, 2021)

Source: systematised by the author based on (Zhuk, 2022; Strapchuk & Mykolenko, 2021; Liu, Wang, & Yu, 2023; Duan, Wibowo, & Chong, 2021)

дення фінансового аналізу та забезпечення економічної безпеки (Nyarko & Kozári, 2021; Steinke et al., 2021; Van Campenhout, Spielman, & Lecoutere, 2021).

Науковцями виокремлюється п'ять основних груп економічних показників (рис. 5), що отримуються на основі фінансового аналізу, і які доцільно використовувати при оцінці рівня економічної безпеки аграрного підприємства (Pushak et al., 2021).

Здійснення розрахунку фінансових показників є завданням, що потребує від працівників високого рівня фахових компетентностей. Більше того, для їх визначення необхідно не лише розуміти методику обчислення та вміти інтерпретувати отримані дані, а й враховувати специфіку діяльності підприємства: критеріальні значення фінансово-економічних індикаторів, що визначаються для конкретного *суб'єкта господарювання*, істотно різняться залежно від галузі. Наприклад, стандартні значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних цінностей для сільськогосподарських виробників становлять 3-6 обертів на рік, тоді як для підприємств оптової та роздрібної торгівлі цей показник коливається в межах 8-18 обертів на рік (Кобилецький, б.д.). Усе це підкреслює важливість врахування специфіки функціо-

нування кожного конкретного *суб'єкта господарювання* (у тому числі і галузевої), і відповідно залучення до обліково-аналітичної роботи кваліфікованих спеціалістів з метою забезпечення економічної безпеки. Однак, більшість малих агропідприємств не мають достатньо ресурсів для утримання таких фахівців у своєму штаті.

У багатьох країнах світу малі сільськогосподарські підприємства часто звертаються до послуг сільськогосподарських консультативних центрів («agricultural extension»), співробітники яких надають широкий спектр послуг, включаючи консультації з питань фінансового аналізу та забезпечення економічної безпеки (Cook, Satizábal & Curnow, 2021; Norton & Alwang, 2020; Blum, Sofini & Sulaiman, 2020). В Україні також функціонують подібні дорадчі служби¹ (Гулевець, 2020; Бакун & Саяпин, 2020), тому ми вважаємо за доцільне для малих агропідприємств налагоджувати постійну співпрацю з такими організаціями задля зміцнення їх економічної безпеки, у тому числі і у прове-

¹ Реєстр сільськогосподарських дорадчих служб.
URL: <https://data.gov.ua/dataset/80d25c11-2e4e-4f54-8b59-d836a12a1c3c/resource/59167208-6882-4f5e-b5e0-2554ea48ec98> (дата звернення: 25.04.2025).

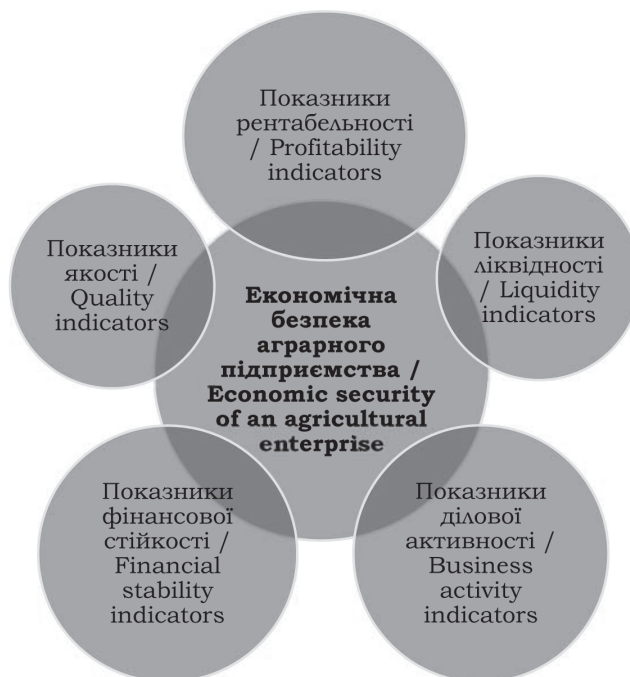


Рис. 5. Групи економічних показників для оцінки рівня економічної безпеки аграрного підприємства

Fig. 5. Groups of economic indicators for assessing the level of economic security of an agricultural enterprise

Джерело: систематизовано авторами на основі (Pushak et al., 2021)

Source: systematised by the author based on (Pushak et al., 2021)

денні фінансового аналізу, який є незамінним інструментом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. При цьому є доцільним впроваджувати закордонний досвід діяльності сільськогосподарських консультаційних центрів до умов України (Шворак, 2024).

Висновки. Проведене дослідження підтвердило значну роль фінансового аналізу як інструменту забезпечення економічної безпеки малих аграрних підприємств. Економічна безпека є важливою складовою ефективного функціонування підприємств, їх здатності протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечувати продовольчу безпеку країни та сприяти сталому розвитку сільських територій.

Цифровізація аграрного виробництва, зокрема сільськогосподарської техніки, вимагає удосконалення форм звітності підприємств задля коректного проведення фінансового аналізу. Фінансовий аналіз є ефективним інструментом, що уможливає забезпечення економічної безпеки підприємства. Для оцінки рівня економічної безпеки аграрних підприємств доцільно використовувати систему економічних показників, що включає показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активнос-

ті та прибутковості. Під час інтерпретації показників є необхідним врахування галузевої специфіки. Ефективна реалізація завдань фінансового аналізу підприємств сьогодні потребує залучення кваліфікованих фахівців. Більшість малих аграрних підприємств в Україні стикаються з труднощами у самостійному проведенні якісного фінансового аналізу через брак фінансових ресурсів та кваліфікованих фахівців. Сільськогосподарські дорадчі служби мають значний потенціал у наданні комплексної підтримки малим аграрним підприємствам з питань фінансового аналізу, включаючи консультування, незалежну оцінку, допомогу в розробці стратегій, підготовці документів для отримання фінансування та оптимізації формування інформаційного забезпечення фінансового аналізу. Враховуючи обмежені ресурси малих агропідприємств, налагодження тісної співпраці з сільськогосподарськими дорадчими службами є необхідною умовою для забезпечення їх економічної безпеки шляхом реалізації якісного фінансового аналізу.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на дослідження можливостей використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації процесу фінансового аналізу.

References

- Farrell, H., & Newman, A. (2023). The new economic security state: How de-risking will remake geopolitics. *Foreign Affairs*, 102, 106. Retrieved from <https://www.foreignaffairs.com/united-states/economic-security-state-farrell-newman>
- Pandey, P. C., & Pandey, M. (2023). Highlighting the role of agriculture and geospatial technology in food security and sustainable development goals. *Sustainable Development*, 31(5), 3175-3195. doi.org/10.1002/sd.2600
- Nicholson, C. F., Stephens, E. C., Kopainsky, B., Jones, A. D., Parsons, D., & Garrett, J. (2021). Food security outcomes in agricultural systems models: Current status and recommended improvements. *Agricultural Systems*, 188, 103028. doi.org/10.1016/j.agsy.2020.103028
- Wijerathna-Yapa, A., & Pathirana, R. (2022). Sustainable agro-food systems for addressing climate change and food security. *Agriculture*, 12(10), 1554. doi.org/10.3390/agriculture12101554
- Kyrylov, Y., Hranovska, V., Savchenko, V., Kononenko, L., Gai, O., & Kononenko, S. (2024). Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*, 20, 297-323. doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25
- Mishchuk, I., Riabykina, Y., Ushenko, N., Hamova, O., Tkachenko, S., & Yastremska, N. (2022). Intellectual Capital as a Factor Forming Economic Security of Enterprises in Society 5.0. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 269-277. doi.org/10.37394/23207.2022.19.25
- Primorac, T., Kozina, T., & Turčić, I. (2018). Economic security of enterprises. *Poslovna izvrsnost*, 12(2), 167-175. doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.2.167
- Blakytka, G., & Ganushchak, T. (2018). Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment management and financial innovations*, 15(2), 248-256. doi.org/10.21511/imfi.15(2).2018.22
- Toporkova, O. A., Savchuk, L. M., & Oleksiienko, Ye. V. (2025). Components of price monitoring in the context of managing the economic security of the enterprise. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1(16), 320-325. doi.org/10.32782/dees.16-49 (in Ukrainian)
- Voloshyna-Sidei, V., Ievsieieva, O., Maslyhan, O., Syrtseva, S., Nesterenko, O., & Harkusha, S. (2023). Strategic guidelines for the development of the economy in the conditions of global challenges and military aggression (Ukrainian case). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48). doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3942
- Pryimak, V., Holovnov, V., & Pylypovych, S. (2023). The impact of Russian military aggression on the development of human capital in the regions of Ukraine. *Ekonomichnyi prostir*, 186, 101-106. doi.org/10.32782/2224-6282/186-18 (in Ukrainian)
- Farooq, M. S., Uzair, M., Raza, A., Habib, M., Xu, Y., Yousuf, M., ... Ramzan Khan, M. (2022). Uncovering the research gaps to alleviate the negative impacts of climate change on food security: a review. *Frontiers in plant science*, 13, 927535. doi.org/10.3389/fpls.2022.927535
- Lee, C. C., Zeng, M., & Luo, K. (2024). How does climate change affect food security? Evidence from China. *Environmental Impact Assessment Review*, 104, 107324. doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107324
- Nguyen, T. T., Grote, U., Neubacher, F., Do, M. H., & Paudel, G. P. (2023). Security risks from climate change and environmental degradation: implications for sustainable land

Список використаної літератури

- Farrell H., Newman A. The new economic security state: How de-risking will remake geopolitics. *Foreign Aff.* 2023. Vol. 102. P. 106. URL: <https://www.foreignaffairs.com/united-states/economic-security-state-farrell-newman> (дата звернення: 15.04.2025).
- Pandey P. C., Pandey M. Highlighting the role of agriculture and geospatial technology in food security and sustainable development goals. *Sustainable Development*. 2023. Vol. 31. Issue 5. Pp. 3175-3195. doi.org/10.1002/sd.2600
- Nicholson C. F., Stephens E. C., Kopainsky B., Jones A. D., Parsons D., Garrett J. Food security outcomes in agricultural systems models: Current status and recommended improvements. *Agricultural Systems*. 2021. Vol. 188. P. 103028. doi.org/10.1016/j.agsy.2020.103028
- Wijerathna-Yapa A., Pathirana R. Sustainable agro-food systems for addressing climate change and food security. *Agriculture*. 2022. Vol. 12. Issue 10. P. 1554. doi.org/10.3390/agriculture12101554
- Kyrylov Y., Hranovska V., Savchenko V., Kononenko L., Gai O., Kononenko S. Sustainable Rural Development in the Context of the Implementation of Digital Technologies and Nanotechnology in Education and Business. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Pp. 297-323. doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS8.25
- Mishchuk I., Riabykina Y., Ushenko N., Hamova O., Tkachenko S., Yastremska N. Intellectual Capital as a Factor Forming Economic Security of Enterprises in Society 5.0. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. Pp. 269-277. doi.org/10.37394/23207.2022.19.25
- Primorac T., Kozina T., Turčić I. Economic security of enterprises. *Poslovna izvrsnost*. 2018. Vol. 12. Issue 2. Pp. 167-175. doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.2.167
- Blakytka G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment management and financial innovations*. 2018. Vol. 15. Issue 2. Pp. 248-256. doi.org/10.21511/imfi.15(2).2018.22
- Топоркова О. А., Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Складові цінового моніторингу в контексті управління економічною безпекою підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 320-325. doi.org/10.32782/dees.16-49
- Voloshyna-Sidei V., Ievsieieva O., Maslyhan O., Syrtseva S., Nesterenko O., Harkusha S. Strategic guidelines for the development of the economy in the conditions of global challenges and military aggression (Ukrainian case). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1. Issue 48. doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3942
- Приймак В., Головнов В., Пилипович С. Вплив російської військової агресії на розвиток людського капіталу в регіонах України. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 101-106. doi.org/10.32782/2224-6282/186-18
- Farooq M. S., Uzair M., Raza A., Habib M., Xu Y., Yousuf M., Ramzan Khan M. Uncovering the research gaps to alleviate the negative impacts of climate change on food security: a review. *Frontiers in plant science*. 2022. Vol. 13. P. 927535. doi.org/10.3389/fpls.2022.927535
- Lee C. C., Zeng M., Luo K. How does climate change affect food security? Evidence from China. *Environmental Impact Assessment Review*. 2024. Vol. 104. P. 107324. doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107324
- Nguyen T. T., Grote U., Neubacher F., Do M. H., Paudel G. P. Security risks from climate change and environmental degradation: implications for sustainable land use

- use transformation in the Global South. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 63, 101322. doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101322
15. Kilnitska, O., Starunska, L., & Pereuda, S. (2020). Personnel safety of agricultural enterprises of Ukraine: Assessment and directions of provision. *Scientific Horizons*, 23(11), 70-80.
 16. Hontaruk, Ya., Revkov, O., & Zaiats, I. (2025). Financial and credit support as a key factor of strategic management of agricultural enterprises to ensure food security. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 2(17), 3-8. doi.org/10.32782/dees.17-1 (in Ukrainian)
 17. Havlovskaya, N., Illiashenko, O., Konoplina, O., Shevchuk, I., Hlynska, A., & Prytys, V. (2020). Strategic adaptation as a way of managing organizational changes in the context of implementing a safety oriented enterprise management approach. *Tem Journal*, 9(3), 1053. doi.org/10.18421/TEM93-29
 18. Ulianchenko, O. V., Sheludko, R. M., Ponomarova, M. S., & Sheludko, L. V. (2021). Motivation management as the Key Factor of Financial and Economic growth of Small Agribusiness enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31), 239-248. doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893
 19. Olayinka, A. A. (2022). Financial statement analysis as a tool for investment decisions and assessment of companies' performance. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(1), 49-66. doi.org/10.35912/ijfam.v4i1.852
 20. Vasylyshyn, S., Ulyanchenko, O., Bochulia, T., Herasymenko, Y., & Gorokh, O. (2021). Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(3), 123-141. doi.org/10.22004/ag.econ.314168
 21. Blikhar, M., Syrovatskyi, V., Bek, U., Vinichuk, M., Kucher, L., & Kashchuk, M. (2023). Shadow economy vs economic security: trends, challenges, prospects. *Economic Studies*, 32(3). Retrieved from <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/60611/1/%D0%92%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%87%D1%83%D0%BA%20%20%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BF.pdf>
 22. Kumar, A., Nayak, A. K., Sharma, S., Senapati, A., Mitra, D., Mohanty, B., ... Panneerselvam, P. (2023). Rice straw recycling: A sustainable approach for ensuring environmental quality and economic security. *Pedosphere*, 33(1), 34-48. doi.org/10.1016/j.pedsph.2022.06.036
 23. Gryshova, I., Nikoliuk, O., & Marchuk, L. (2019). Institutional aspects of the regulation of economic security of the agricultural production. *Food Industry Economics*, 11(3). doi.org/10.15673/fie.v11i3.1458
 24. Sokolov, O. (2024). Economic security of Ukraine under martial law. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo*, 86(1), 277-281. (in Ukrainian)
 25. Mayovets, Y., Vdovenko, N., Shevchuk, H., Zos-Kior, M., & Hnatenko, I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192-198. Retrieved from <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30390.pdf>
 26. Sakhno, A. A., & Pavliuk, I. O. (2021). Determining the effectiveness of the economic activity of small agricultural enterprises by the method of analyzing the operating environment. *Ekonomika, finansy, menedzhment: transformation in the Global South. Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2023. Vol. 63. Article 101322. doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101322
 27. Kilnitska O., Starunska L., Pereuda S. Personnel safety of agricultural enterprises of Ukraine: Assessment and directions of provision. *Scientific Horizons*. 2020. Vol. 23. Issue 11. Pp. 70-80.
 28. Гонтарук Я., Ревков О., Заяць І. Фінансово-кредитне забезпечення як ключовий фактор стратегічного управління підприємствами апк для забезпечення продовольчої безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 3-8. doi.org/10.32782/dees.17-1
 29. Havlovskaya N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic adaptation as a way of managing organizational changes in the context of implementing a safety oriented enterprise management approach. *Tem Journal*. 2020. Vol. 9. Issue 3. P. 1053. doi.org/10.18421/TEM93-29
 30. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko L. V. Motivation management as the Key Factor of Financial and Economic growth of Small Agribusiness enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4. Issue 31. Pp. 239-248. doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893
 31. Olayinka A. A. Financial statement analysis as a tool for investment decisions and assessment of companies' performance. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*. 2022. Vol. 4. Issue 1. Pp. 49-66. doi.org/10.35912/ijfam.v4i1.852
 32. Vasylyshyn S., Ulyanchenko O., Bochulia T., Herasymenko Y., Gorokh O. Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7. Issue 3. Pp. 123-141. doi.org/10.22004/ag.econ.314168
 33. Blikhar M., Syrovatskyi V., Bek U., Vinichuk M., Kucher L., Kashchuk M. Shadow economy vs economic security: trends, challenges, prospects. *Economic Studies*. 2023. Vol. 32. Issue 3. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/60611/1/%D0%92%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%87%D1%83%D0%BA%20%20%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BF.pdf> (дата звернення: 15.07.2025).
 34. Kumar A., Nayak A. K., Sharma S., Senapati A., Mitra D., Mohanty B., ... Panneerselvam P. Rice straw recycling: A sustainable approach for ensuring environmental quality and economic security. *Pedosphere*. 2023. Vol. 33. Issue 1. Pp. 34-48. doi.org/10.1016/j.pedsph.2022.06.036
 35. Gryshova I., Nikoliuk O., Marchuk L. Institutional aspects of the regulation of economic security of the agricultural production. *Food Industry Economics*. 2019. Vol. 11. Issue 3. doi.org/10.15673/fie.v11i3.1458
 36. Соколов О. Економічна безпека України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2024. Вип. 86. Ч. 1. С. 277-281.
 37. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. Pp. 192-198. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30390.pdf> (дата звернення: 15.07.2025).
 38. Сахно А. А., Павлюк І. О. Визначення ефективності економічної діяльності малих сільськогосподарських підприємств методом аналізу середовища функціонування. *Економіка, фінанси, менеджмент:*

- aktualni pytannia nauky i praktyky, 2(56), 37-49. doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-3 (in Ukrainian)
27. Fedirets, O., Shenderivska, L., & Selezen, O. (2024). Financial analysis of innovation-oriented enterprises of agro-food socio-economic systems in the conditions of market pricing. *Aktualni Problemy Ekonomiky - Actual Problems in Economics*, 276, 23-33. doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-23-33 (in Ukrainian)
28. Lehenchuk, S., Raboshuk, A., Valinkevych, N., Polishchuk, I., & Khodakivskyi, V. (2022). Analysis of financial performance determinants: evidence from Slovak agricultural companies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 8(4), 66–85. doi.org/10.51599/are.2022.08.04.03
29. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Hrabynska, I., Ivaniuk, U., & Shopska, Y. (2023). Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2), 88-110.
30. Morozova, H. (2021). Analysis of financial and economic security of agricultural enterprises by their profitability level. In *Naroshchuvannya finansovo-ekonomichnoho potentsialu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn yak osnova postupalnoho rozvytku terytorialno-hospodarskykh system: monohafiia* (pp. 115-120). FOP Palaniytsia V.A. (in Ukrainian)
31. Adzenga, J. I., Umar, I. S., & Onyenkazi, H. A. (2024). Strategies for agricultural extension services delivery during insecure situations in Benue and Nasarawa states, Nigeria. *Journal of Agripreneurship and Sustainable Development*, 7(1), 26-33. doi.org/10.59331/jasd.v7i1.667
32. Nyarko, D. A., & Kozári, J. (2021). Information and communication technologies (ICTs) usage among agricultural extension officers and its impact on extension delivery in Ghana. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 20(3), 164-172. doi.org/10.1016/j.jssas.2021.01.002
33. Steinke, J., Van Etten, J., Müller, A., Ortiz-Crespo, B., van de Gevel, J., Silvestri, S., & Priebe, J. (2021). Tapping the full potential of the digital revolution for agricultural extension: an emerging innovation agenda. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 19(5-6), 549-565. doi.org/10.1080/14735903.2020.1738754
34. Van Campenhout, B., Spielman, D. J., & Lecoutere, E. (2021). Information and communication technologies to provide agricultural advice to smallholder farmers: Experimental evidence from Uganda. *American Journal of Agricultural Economics*, 103(1), 317-337. doi.org/10.1002/ajae.12089
35. Pushak, Y., Lagodiienko, V., Basiurkina, N., Nemchenko, V., & Lagodiienko, N. (2021). Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 80-90. doi.org/10.3846/btp.2021.13013
36. Vasylishyn, S. I. (2020). Accounting and analytical support in the system of risks and threats to the economic security of agricultural enterprises of Ukraine: monograph. Kharkiv: Druk. Madryd. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9849> (in Ukrainian)
37. Lyzun, M. V., & Ozarko, K. S. (2023). Economic security of the EU and Ukraine: new challenges and threats. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, 25, 117-127. doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-117-127 (in Ukrainian)
38. Chimits, F., Mccaffrey, C., Lopez, J. M., Poitiers, N. F., Vicard, V., & Wibaux, P. (2024). *European Economic Security: Current practices*
- актуальні питання науки і практики. 2021. № 2 (56). С. 37-49. doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-3
27. Федірець О., Шендерівська Л., Селезень О. Фінансовий аналіз інноваційно орієнтованих підприємств агро-продовольчих соціально-економічних систем в умовах ринкового ціноутворення. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky - Actual Problems in Economics*. 2024. № 276. С. 23-33. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-23-33>
28. Lehenchuk S., Raboshuk A., Valinkevych N., Polishchuk I., Khodakivskyi V. Analysis of financial performance determinants: evidence from Slovak agricultural companies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8. Issue 4. Pp. 66–85. doi.org/10.51599/are.2022.08.04.03
29. Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska I., Ivaniuk U., Shopska Y. Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9. Issue 2. Pp. 88-110.
30. Морозова Г. Аналіз фінансово-економічної безпеки сільськогосподарських підприємств за рівнем їх прибутковості. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія*. ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 115-120.
31. Adzenga J. I., Umar I. S., Onyenkazi H. A. Strategies for agricultural extension services delivery during insecure situations in Benue and Nasarawa states, Nigeria. *Journal of Agripreneurship and Sustainable Development*. 2024. Vol. 7. Issue 1. Pp. 26-33. doi.org/10.59331/jasd.v7i1.667
32. Nyarko D. A., Kozári J. Information and communication technologies (ICTs) usage among agricultural extension officers and its impact on extension delivery in Ghana. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. 2021. Vol. 20. Issue 3. Pp. 164-172. doi.org/10.1016/j.jssas.2021.01.002
33. Steinke J., Van Etten J., Müller A., Ortiz-Crespo B., van de Gevel J., Silvestri S., Priebe J. Tapping the full potential of the digital revolution for agricultural extension: an emerging innovation agenda. *International Journal of Agricultural Sustainability*. 2021. Vol. 19. Issue 5-6. Pp. 549-565. doi.org/10.1080/14735903.2020.1738754
34. Van Campenhout B., Spielman D. J., Lecoutere E. Information and communication technologies to provide agricultural advice to smallholder farmers: Experimental evidence from Uganda. *American Journal of Agricultural Economics*. 2021. Vol. 103. Issue 1. Pp. 317-337. doi.org/10.1002/ajae.12089
35. Pushak Y., Lagodiienko V., Basiurkina N., Nemchenko V., Lagodiienko N. Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. *Business: Theory and Practice*. 2021. Vol. 22. Issue 1. Pp. 80-90. doi.org/10.3846/btp.2021.13013
36. Василішин С.І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України : монографія. Харків : Друк. Мадрид, 2020. 419 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9849> (дата звернення: 28.07.2025).
37. Лизун М. В., Озарко К. С. Економічна безпека ЄС та України: нові виклики та загрози. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 25. С. 117-127. doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-117-127
38. Chimits F., Mccaffrey C., Lopez J. M., Poitiers N. F., Vicard V., Wibaux P. *European Economic Security: Current practices*

- Current practices and further development. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2024/754449/EXPO_IDA\(2024\)754449_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2024/754449/EXPO_IDA(2024)754449_EN.pdf) (дата звернення: 15.04.2025).
39. Ushenko, N., Likhonosova, G., Zahariev, A., Shaulska, L., Kęsy, M., & Hurochkina, V. (2023). Strategies for strengthening business economic security with account to global financial challenges. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(53), 300-317. doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4178
 40. Prievozník, P., Strelcová, S., & Sventeková, E. (2021). Economic security of public transport provider in a three-dimensional model. *Transportation Research Procedia*, 55, 1570-1577. doi.org/10.1016/j.trpro.2021.07.146
 41. Shynkar, S., Gontar, Z., Dubyna, M., Nasypaiko, D., & Fleychuk, M. (2020). Assessment of economic security of enterprises: Theoretical and methodological aspects. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 261-271. doi.org/10.3846/btp.2020.11573
 42. Sysolina, N., Savelenko, H., & Sysolina, I. (2024). Economic security of agricultural enterprises in wartime: opportunities and threats. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19 (in Ukrainian)
 43. Fajgelbaum, P. D., & Khandelwal, A. K. (2022). The economic impacts of the US–China trade war. *Annual Review of Economics*, 14(1), 205-228. doi.org/10.1146/annurev-Economics-051420-110410
 44. Boyacı-Gündüz, C. P., Ibrahim, S. A., Wei, O. C., & Galanakis, C. M. (2021). Transformation of the food sector: Security and resilience during the COVID-19 pandemic. *Foods*, 10(3), 497. doi.org/10.3390/foods10030497
 45. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576. doi.org/10.1177/21582440211047576
 46. Zaichenko, V. V. & Kononenko, L. V. (2025). Advisory activities in the context of ensuring the economic security of small agricultural enterprises. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 1, 254-259. doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-42 (in Ukrainian)
 47. Dehtiar, N. (2025). Transformation of the human resources potential of the agricultural sector in the context of digitalization and innovative technologies. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1(16), 18-24. doi.org/10.32782/dees.16-3 (in Ukrainian)
 48. Kaplia, O. (2023). Ensuring the economic security of a citizen in a state of martial law: a legal aspect. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Yurydychni nauky*, 2(62), 29-33. doi.org/10.32689/2522-4603.2022.2.5 (in Ukrainian)
 49. Kuzmenko, O., & Chyzhevska, M. (2024). Agricultural enterprise economic security systems modelling. *Scientific Horizons*, 27(3), 143-153. doi.org/10.48077/scihor3.2024.143
 50. Vasylytsiv, T. H., Mitsenko, N. T., Mulska, O. H., & Zaichenko, V. V. (2023). Economic potential VS economic security of the enterprise: points of convergence and divergence. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 36, 23-29. (in Ukrainian)
 51. Vovk, O., & Kaya, A. (2021). Security of economic systems in terms of sustainable development of the global information space. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development*, 664. doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-36
 39. Ushenko N., Likhonosova G., Zahariev A., Shaulska L., Kęsy M., Hurochkina V. Strategies for strengthening business economic security with account to global financial challenges. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Vol. 6. Issue 53. Pp. 300-317. doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4178
 40. Prievozník P., Strelcová S., Sventeková E. Economic security of public transport provider in a three-dimensional model. *Transportation Research Procedia*. 2021. Vol. 55. Pp. 1570-1577. doi.org/10.1016/j.trpro.2021.07.146
 41. Shynkar S., Gontar Z., Dubyna M., Nasypaiko D., Fleychuk M. Assessment of economic security of enterprises: Theoretical and methodological aspects. *Business: Theory and Practice*. 2020. Vol. 21. Issue 1. Pp. 261-271. doi.org/10.3846/btp.2020.11573
 42. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19
 43. Fajgelbaum P. D., Khandelwal A. K. The economic impacts of the US–China trade war. *Annual Review of Economics*. 2022. Vol. 14. Issue 1. Pp. 205-228. doi.org/10.1146/annurev-Economics-051420-110410
 44. Boyacı-Gündüz C. P., Ibrahim S. A., Wei O. C., Galanakis C. M. Transformation of the food sector: Security and resilience during the COVID-19 pandemic. *Foods*. 2021. Vol. 10. Issue 3. P. 497. doi.org/10.3390/foods10030497
 45. Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N. Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*. 2021. Vol. 11. Issue 3. Article 21582440211047576. doi.org/10.1177/21582440211047576
 46. Зайченко В.В., Кононенко Л.В. Дорада діяльність у контексті забезпечення економічної безпеки малих агропідприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Вип. 1. С. 254-259. doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-42
 47. Детьяр Н. Трансформація кадрового потенціалу аграрного сектору в умовах діджиталізації та інноваційних технологій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 18-24. doi.org/10.32782/dees.16-3
 48. Капля О. Забезпечення економічної безпеки громадянина в умовах воєнного стану: правовий аспект. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2023. № 2 (62). С. 29-33. doi.org/10.32689/2522-4603.2022.2.5
 49. Kuzmenko O., Chyzhevska M. Agricultural enterprise economic security systems modelling. *Scientific Horizons*. 2024. Vol. 27. Issue 3. Pp. 143-153. doi.org/10.48077/scihor3.2024.143
 50. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульска О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал VS економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип. 36. С. 23-29.
 51. Vovk O., Kaya A. Security of economic systems in terms of sustainable development of the global information space. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development*. 2021. P. 664. doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-36

52. Wang, D., & Yu, A. (2023). Supply chain resources and economic security based on artificial intelligence and blockchain multi-channel technology. *International Journal of Information Technologies and Systems Approach (IJITSA)*, 16(3), 1-15. doi.org/10.4018/IJITSA.322385
53. Kryshchanovych M., Shulyar R., Svitlyk M., Zorya O., & Fatiukha N. (2023). Theoretical and methodological approaches to the formation of a model for increasing the efficiency of the system for ensuring the economic security of a banking institution. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(49), 56-64. doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3994
54. Pererva, P., Kobielieva, T., Kuchinskyi, V., Garmash, S., y Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety. *Special Issue: Innovation in the Economy and Society of the Digital Age*, 39(5). doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111
55. Zamlynskyi, V. A., Voloshyna, O. V., & Stepanenko, S. V. (2024). Accounting policy and economic security in the enterprise management system. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 9(1), 56 – 61. doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-9 (in Ukrainian)
56. Suresh, D., Choudhury, A., Zhang, Y., Zhao, Z., & Shaw, R. (2024). The Role of Data-Driven Agritech Startups—The Case of India and Japan. *Sustainability*, 16(11), 4504. doi.org/10.3390/su16114504
57. Boiko, M. V. (2019). Economic security of small agricultural enterprises. The actual problems of regional economy development, 1(15), 181-185. doi.org/10.15330/apred.1.15.181-185
58. Victor, N., Maddikunta, P. K. R., Mary, D. R. K., Murugan, R., Chengoden, R., Gadekallu, T. R., ... Paek, J. (2024). Remote Sensing for Agriculture in the Era of Industry 5.0—A survey. *IEEE Journal of Selected Topics in Applied Earth Observations and Remote Sensing*. doi.org/10.1109/JSTARS.2024.3370508
59. Nedilka, L., & Oleniuk, D. (2020). Agribusiness digitalization: trends and funding sources. *Scientific Horizons*, 06(91), 26–32. doi.org/10.33249/2663-2144-2020-91-6- 26-32
60. Rath, R., Singh, M., Yadav, A., Singh, J. P., Lateef, A., & Yadav, M. (2024). Agriculture 4.0 & its enabling technologies. In *AIP Conference Proceedings*, 2986(1). doi.org/10.1063/5.0193696
61. Romera, A. J., Sharifi, M., & Charters, S. (2024). Digitalization in agriculture. Towards an integrative approach. *Computers and Electronics in Agriculture*, 219, 108817. doi.org/10.1016/j.compag.2024.108817
62. Spanaki, K., Sivarajah, U., Fakhimi, M., Despoudi, S., & Irani, Z. (2022). Disruptive technologies in agricultural operations: A systematic review of AI-driven AgriTech research. *Annals of Operations Research*, 308(1), 491-524. doi.org/10.1007/s10479-020-03922-z
63. Chaudhary, S., & Suri, P. K. (2024). Agri-tech: Experiential learning from the Agri-tech growth leaders. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(7), 1524-1537. doi.org/10.1080/09537325.2022.2100755
64. Florez, M., Piot-Lepetit, I., Bourdon, I., & Gauche, K. (2022). How do French agri-tech start-ups contribute to the sustainability of food value chains?. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(1), 79-93. doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121874
65. Cannas, R. (2023). Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1611-1637. doi.org/10.1080
52. Wang D., Yu A. Supply chain resources and economic security based on artificial intelligence and blockchain multi-channel technology. *International Journal of Information Technologies and Systems Approach (IJITSA)*. 2023. Vol. 16. Issue 3. Pp. 1-15. doi.org/10.4018/IJITSA.322385
53. Kryshchanovych M., Shulyar R., Svitlyk M., Zorya O., Fatiukha N. Theoretical and methodological approaches to the formation of a model for increasing the efficiency of the system for ensuring the economic security of a banking institution. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Vol. 2. Issue 49. Pp. 56-64. doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3994
54. Pererva P., Kobielieva T., Kuchinskyi V., Garmash S., y Danko T. Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety. *Special Issue: Innovation in the Economy and Society of the Digital Age*. 2021. Vol. 39. Issue 5. doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111
55. Замлинський В. А., Волошина О. В., Степаненко С. В. Облікова політика і економічна безпека в системі управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 56 – 61. doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-9
56. Suresh D., Choudhury A., Zhang Y., Zhao Z., Shaw R. The Role of Data-Driven Agritech Startups—The Case of India and Japan. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. Issue 11. P. 4504. doi.org/10.3390/su16114504
57. Boiko M. V. Economic security of small agricultural enterprises. The actual problems of regional economy development. 2019. Vol. 1. Issue 15. Pp. 181-185. doi.org/10.15330/apred.1.15.181-185
58. Victor N., Maddikunta P. K. R., Mary D. R. K., Murugan R., Chengoden R., Gadekallu T. R., Paek J. Remote Sensing for Agriculture in the Era of Industry 5.0—A survey. *IEEE Journal of Selected Topics in Applied Earth Observations and Remote Sensing*. 2024. doi.org/10.1109/JSTARS.2024.3370508
59. Nedilka L., Oleniuk D. Agribusiness digitalization: trends and funding sources. *Scientific Horizons*. 2020. Vol. 06. Issue 91. Pp. 26–32. doi.org/10.33249/2663-2144-2020-91-6- 26-32
60. Rath R., Singh M., Yadav A., Singh J. P., Lateef A., Yadav M. Agriculture 4.0 & its enabling technologies. *AIP Conference Proceedings*. 2024. Vol. 2986. Issue 1. doi.org/10.1063/5.0193696
61. Romera A. J., Sharifi M., Charters S. Digitalization in agriculture. Towards an integrative approach. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2024. Vol. 219. P. 108817. doi.org/10.1016/j.compag.2024.108817
62. Spanaki K., Sivarajah U., Fakhimi M., Despoudi S., Irani Z. Disruptive technologies in agricultural operations: A systematic review of AI-driven AgriTech research. *Annals of Operations Research*. 2022. Vol. 308. Issue 1. Pp. 491-524. doi.org/10.1007/s10479-020-03922-z
63. Chaudhary S., Suri P. K. Agri-tech: Experiential learning from the Agri-tech growth leaders. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2024. Vol. 36. Issue 7. Pp. 1524-1537. doi.org/10.1080/09537325.2022.2100755
64. Florez M., Piot-Lepetit I., Bourdon I., Gauche K. How do French agri-tech start-ups contribute to the sustainability of food value chains?. *Journal of the International Council for Small Business*. 2022. Vol. 3. Issue 1. Pp. 79-93. doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121874
65. Cannas R. Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2023. Vol. 61. Issue 4. Pp. 1611-1637. doi.org/10.1080

- /00472778.2020.1844494
66. Demchuk, O., & Rusyn-Hrynyk, R. (2024). The current level of digitalization of business processes of agricultural enterprises. *Ekonomichnyi prostir*, 191, 35-39. doi.org/10.32782/2224-6282/191-7 (in Ukrainian)
67. Javaid, M., Haleem, A., Khan, I. H., & Suman, R. (2023). Understanding the potential applications of Artificial Intelligence in Agriculture Sector. *Advanced Agrochem*, 2(1), 15-30. doi.org/10.1016/j.aac.2022.10.001
68. Petrova, I., Sysolina, N., Kononenko, L., Sysolina, I., & Savelenko, H. (2024). Increasing the Innovative Potential of the Enterprises of the Agro-Industrial Complex of Ukraine: Fundamental Developments. *The International Journal of Multiphysics*, 18(3), 1320-1340. Retrieved from <https://www.themultiphysicsjournal.com/index.php/ijm/article/view/1435>
69. Rađenović, Ž., Janjić, I., Talić, M., Đokić, M., Rađenović, T., Boskov, T., & Krstić, B. (2025). Digital Mapping Of Business Performance Indicators Of Agricultural Holdings In Serbia. *Ekonomika Poljoprivrede*, 72(1), 225–240. doi.org/10.59267/ekoPolj2501225R
70. Pělucha, M., Nováková, J., Shemetev, A., & Kouřilová, J. (2023). Contesting the Role of Digitisation and ICT in the Business Model of Agricultural Holdings and Farmers: Micro-Study of the Inner Rural Periphery Region in the Czech Republic. *European Countryside*, 15(1), 99-123. doi.org/10.2478/euco-2023-0006
71. Lazebnyk, L., & Voitenko, V. (2021). Digital technologies in agricultural enterprise management. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(41), 203-210. doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251440
72. Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146. doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122146
73. Arthur, K. K., Bannor, R. K., Masih, J., Oppong-Kyeremeh, H., & Appiahene, P. (2024). Digital innovations: Implications for African agribusinesses. *Smart Agricultural Technology*, 7, 100407. doi.org/10.1016/j.atech.2024.100407
74. Abiri, R., Rizan, N., Balasundram, S. K., Shahbazi, A. B., & Abdul-Hamid, H. (2023). Application of digital technologies for ensuring agricultural productivity. *Heliyon*, 9(12). doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22601
75. Desyatnyuk, O., Naumenko, M., Lytovchenko, I., & Beketov, O. (2024). Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju*, 19(1), 104–114. doi.org/10.35784/preko.5325
76. Shevchenko, A., & Petrenko, O. (2020). Current state of micro and small agribusiness in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*, 6(1). doi.org/10.22004/ag.econ.302974
77. Berezhnyska, U., Dobrovolska, O., Uniat, L., Shevchenko, A., Horiashchenko, Y., & Halaz, L. (2022). Institutional principles of intensifying the innovative development of small and medium agribusiness. *Journal of Agriculture and Crops*. doi.org/10.32861/jac.84.275.282
78. Shpykuliak, O., Balaniuk, I., Shelenko, D., Balaniuk, S., & Sukhovii, A. (2024). The Socio-Economic Role of Small Agribusiness in the Development of Modern Ukraine and Poland. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(2), 24-38. doi.org/10.15330/jpnu.11.2.24-38.
- g/10.1080/00472778.2020.1844494
66. Демчук О., Русин-Гриник Р. Сучасний рівень діджиталізації бізнес-процесів агропідприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 35-39. doi.org/10.32782/2224-6282/191-7
67. Javaid M., Haleem A., Khan I. H., Suman R. Understanding the potential applications of Artificial Intelligence in Agriculture Sector. *Advanced Agrochem*. 2023. Vol. 2. Issue 1. Pp. 15-30. doi.org/10.1016/j.aac.2022.10.001
68. Petrova I., Sysolina N., Kononenko L., Sysolina I., Savelenko H. Increasing the Innovative Potential of the Enterprises of the Agro-Industrial Complex of Ukraine: Fundamental Developments. *The International Journal of Multiphysics*. 2024. Vol. 18. Issue 3. Pp. 1320-1340. URL: <https://www.themultiphysicsjournal.com/index.php/ijm/article/view/1435> (дата звернення: 15.07.2025).
69. Rađenović Ž., Janjić I., Talić M., Đokić M., Rađenović T., Boskov T., Krstić B. Digital mapping of business performance indicators of agricultural holdings in Serbia. *Ekonomika Poljoprivrede*. 2025. Vol. 72. Issue 1. Pp. 225–240. doi.org/10.59267/ekoPolj2501225R
70. Pělucha M., Nováková J., Shemetev A., Kouřilová J. Contesting the Role of Digitisation and ICT in the Business Model of Agricultural Holdings and Farmers: Micro-Study of the Inner Rural Periphery Region in the Czech Republic. *European Countryside*. 2023. Vol. 15. Issue 1. Pp. 99-123. doi.org/10.2478/euco-2023-0006
71. Lazebnyk L., Voitenko V. Digital technologies in agricultural enterprise management. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Vol. 6. Issue 41. Pp. 203-210. doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251440
72. Broccardo L., Zicari A., Jabeen F., Bhatti Z. A. How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 187. Article 122146. doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122146
73. Arthur K. K., Bannor R. K., Masih J., Oppong-Kyeremeh H., Appiahene P. Digital innovations: Implications for African agribusinesses. *Smart Agricultural Technology*. 2024. Vol. 7. P. 100407. doi.org/10.1016/j.atech.2024.100407
74. Abiri R., Rizan N., Balasundram S. K., Shahbazi A. B., Abdul-Hamid H. Application of digital technologies for ensuring agricultural productivity. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. Issue 12. doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22601
75. Desyatnyuk O., Naumenko M., Lytovchenko I., Beketov O. Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju*. 2024. Vol. 19. Issue 1. Pp. 104–114. doi.org/10.35784/preko.5325
76. Shevchenko A., Petrenko O. Current state of micro and small agribusiness in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 1. doi.org/10.22004/ag.econ.302974
77. Berezhnyska U., Dobrovolska O., Uniat L., Shevchenko A., Horiashchenko Y., Halaz L. Institutional principles of intensifying the innovative development of small and medium agribusiness. *Journal of Agriculture and Crops*. 2022. doi.org/10.32861/jac.84.275.282
78. Shpykuliak O., Balaniuk I., Shelenko D., Balaniuk S., Sukhovii A. The Socio-Economic Role of Small Agribusiness in the Development of Modern Ukraine and Poland. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2024. Vol. 11. Issue 2. Pp. 24-38. doi.org/10.15330/jpnu.11.2.24-38.

79. Finagina, O., Prodanova, L., Zinchenko, O., Buriak, I., Gavrylovskiy, O., & Khoroshun, Y. (2021). Improving investment management in agribusiness. *Studies of Applied Economics*, 39(5). doi.org/10.25115/eea.v39i5.4981
80. Novakovska, I., Belousova, N., & Hunko, L. (2025). Land degradation in Ukraine as a result of military operations. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 24(1), 129-145. doi.org/10.31648/aspal.9788
81. Yo, S., Havrychenko, D., Staverska, T., Primush, R., & Erfan, V. (2022). The main negative factors of military influence on the economic environment of the region and its financial and economic security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(6). doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.33
82. Zhuk, N. (2022). Analysis of the financial condition as a dominant indicator of the financial security of enterprises. *Visnyk ekonomiky*, 4, 97–112. doi.org/10.35774/visnyk2022.04.097 (in Ukrainian)
83. Strapchuk, S.I., & Mykolenko, O.P. (2021). Factors of sustainable intensification in agriculture of Ukraine: Evidence from the enterprises of the Kharkivska oblast. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 8(3), 9-17. doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.9-17
84. Liu, X., Wang, X., & Yu, W. (2023). Opportunity or challenge? Research on the influence of digital finance on digital transformation of agribusiness. *Sustainability*, 15(2), 1072. doi.org/10.3390/su15021072
85. Duan, S. X., Wibowo, S., & Chong, J. (2021). A multicriteria analysis approach for evaluating the performance of agriculture decision support systems for sustainable agribusiness. *Mathematics*, 9(8), 884. doi: 10.3390/math9080884
86. Kobyletskyi, V. R. (n.d.). Inventory turnover ratio. *Online-zhurnal «Financial Analysis online»*. Retrieved from <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapasiv> (in Ukrainian)
87. Cook, B. R., Satizábal, P., & Curnow, J. (2021). Humanising agricultural extension: A review. *World Development*, 140, 105337. doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105337
88. Norton, G. W., & Alwang, J. (2020). Changes in agricultural extension and implications for farmer adoption of new practices. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 42(1), 8-20. doi.org/10.1002/aep.13008
89. Blum, M. L., Cofini, F., & Sulaiman, R. V. (2020). Agricultural extension in transition worldwide. doi.org/10.4060/ca8199en
90. Hulevets, O. V. (2020). The role of the agricultural advisory service in the agro-industrial complex of Ukraine: features of legal support. *Yurydychna nauka*, 7(109), 52–59. doi.org/10.32844/2222-5374-2020-109-7.07 (in Ukrainian)
91. Bakun, Yu., & Saiapyn, S. (2020). Ways of digital transformation of agricultural consulting in Ukraine. *Ekonomika APK*, 27(4), 80-93. doi.org/10.32317/2221-1055.202004080 (in Ukrainian)
92. Shvorak, A. (2024). Foreign experience in the development of agricultural advisory services and its implementation in Ukraine. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1(37), 11-15. doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-11-15 (in Ukrainian)
93. Basso, M. F., Neves, M. F., & Grossi-de-Sa, M. F. (2024). Agriculture evolution, sustainability and trends, focusing on Brazilian agribusiness: a review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7, 1296337. doi.org/10.3389/fsufs.2023.1296337
79. Finagina O., Prodanova L., Zinchenko O., Buriak I., Gavrylovskiy O., Khoroshun Y. Improving investment management in agribusiness. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. Issue 5. doi.org/10.25115/eea.v39i5.4981
80. Novakovska I., Belousova N., Hunko L. Land degradation in Ukraine as a result of military operations. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*. 2025. Vol. 24. Issue 1. Pp. 129-145. doi.org/10.31648/aspal.9788
81. Yo S., Havrychenko D., Staverska T., Primush R., Erfan V. The main negative factors of military influence on the economic environment of the region and its financial and economic security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 6. doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.33
82. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінантний індикатор фінансової безпеки підприємств. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 97–112. doi.org/10.35774/visnyk2022.04.097
83. Strapchuk S.I., Mykolenko O.P. Factors of sustainable intensification in agriculture of Ukraine: Evidence from the enterprises of the Kharkivska oblast. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2021. Vol. 8. Issue 3. Pp. 9-17. doi.org/10.52566/msu-econ.8(3).2021.9-17
84. Liu X., Wang X., Yu W. Opportunity or challenge? Research on the influence of digital finance on digital transformation of agribusiness. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Issue 2. P. 1072. doi.org/10.3390/su15021072
85. Duan S. X., Wibowo S., Chong J. A multicriteria analysis approach for evaluating the performance of agriculture decision support systems for sustainable agribusiness. *Mathematics*. 2021. Vol. 9. Issue 8. P. 884. doi.org/10.3390/math9080884
86. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності запасів. Он-лайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapasiv> (дата звернення: 28.07.2025).
87. Cook B. R., Satizábal P., Curnow J. Humanising agricultural extension: A review. *World Development*. 2021. Vol. 140. Article 105337. doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105337
88. Norton G. W., Alwang J. Changes in agricultural extension and implications for farmer adoption of new practices. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2020. Vol. 42. Issue 1. Pp. 8-20. doi.org/10.1002/aep.13008
89. Blum M. L., Cofini F., Sulaiman R. V. Agricultural extension in transition worldwide. 2020. doi.org/10.4060/ca8199en
90. Гулевець О. В. Роль сільськогосподарської дорадчої служби в агропромисловому комплексі України: особливості правового забезпечення. *Юридична наука*. 2020. № 7 (109). С. 52–59. doi.org/10.32844/10.32844/2222-5374-2020-109-7.07
91. Бакун Ю., Саяпін С. Шляхи цифрової трансформації сільськогосподарського дорадництва в Україні. *Економіка АПК*. 2020. Т. 27. № 4. С. 80-93. doi.org/10.32317/2221-1055.202004080
92. Шворак А. Зарубіжний досвід розвитку сільськогосподарського дорадництва та впровадження його в Україні. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. № 1(37). С. 11-15. doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-11-15
93. Basso M. F., Neves M. F., Grossi-de-Sa M. F. Agriculture evolution, sustainability and trends, focusing on Brazilian agribusiness: a review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2024. Vol. 7. P. 1296337. doi.org/10.3389/fsufs.2023.1296337

94. Brenya, R., Akomea-Frimpong, I., Ofosu, D. & Adeabah, D. (2023). Barriers to sustainable agribusiness: a systematic review and conceptual framework. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 13(4), 570-589. doi.org/10.1108/JADEE-08-2021-0191
95. De Roest, K., Ferrari, P., & Knickel, K. (2018). Specialisation and economies of scale or diversification and economies of scope? Assessing different agricultural development pathways. *Journal of rural studies*, 59, 222-231. doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.04.013
96. Greenberg, Z., Farja, Y., & Gimmon, E. (2018). Embeddedness and growth of small businesses in rural regions. *Journal of Rural Studies*, 62, 174-182. doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.07.016
97. Matyskevicius, Y., Simanaviciene, Z., Belova, I., Fen, K., & Skljarić, Y. (2021). Blockchain impact on economic security. *Independent Journal of Management & Production*, 12(3), s019-s040. doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1493
98. Pavlenko, O., Kucher, L., Holovina, O., Kniaz, S., Shayda, O., Franiv, I., & Dzvonik, V. (2021). Development of entrepreneurial initiatives in agricultural business: a methodological approach. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 321-325. doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p321
99. Phillipson, J., Tiwasing, P., Gorton, M., Maioli, S., Newbery, R., & Turner, R. (2019). Shining a spotlight on small rural businesses: How does their performance compare with urban? *Journal of Rural Studies*, 68, 230-239. doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.09.017
100. Zinchuk, T., Kutsmus, N., Prokopchuk, O., Lagodiienko, V., Nych, T., & Naumko, Y. (2021). Multifunctionality of Agriculture in the Reality of Globalization Crisis. *Ecological Engineering & Environmental Technology*, 22(1), 51-59. doi.org/10.12912/27197050/132094.
101. Adobor, H. (2020). Entrepreneurial failure in agribusiness: evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27, 237-258. doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0131
94. Brenya R., Akomea-Frimpong I., Ofosu D., Adeabah D. Barriers to sustainable agribusiness: a systematic review and conceptual framework. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 2023. Vol. 13. No. 4. Pp. 570-589. doi.org/10.1108/JADEE-08-2021-0191
95. De Roest K., Ferrari P., Knickel K. Specialisation and economies of scale or diversification and economies of scope? Assessing different agricultural development pathways. *Journal of rural studies*. 2018. Vol. 59. Pp. 222-231. doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.04.013
96. Greenberg Z., Farja Y., Gimmon E. Embeddedness and growth of small businesses in rural regions. *Journal of Rural Studies*. 2018. Vol. 62. Pp. 174-182. doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.07.016
97. Matyskevicius Y., Simanaviciene Z., Belova I., Fen K., Skljarić Y. Blockchain impact on economic security. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12. Issue 3. Pp. s019-s040. doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1493
98. Pavlenko O., Kucher L., Holovina O., Kniaz S., Shayda O., Franiv I., Dzvonik V. Development of entrepreneurial initiatives in agricultural business: a methodological approach. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10. Issue 2. Pp. 321-325. doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p321
99. Phillipson J., Tiwasing P., Gorton M., Maioli S., Newbery R., Turner R. Shining a spotlight on small rural businesses: How does their performance compare with urban? *Journal of Rural Studies*. 2019. Vol. 68. Pp. 230-239. doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.09.017
100. Zinchuk T., Kutsmus N., Prokopchuk O., Lagodiienko V., Nych T., Naumko Y. Multifunctionality of Agriculture in the Reality of Globalization Crisis. *Ecological Engineering & Environmental Technology*. 2021. Vol. 22. Issue 1. Pp. 51-59. doi.org/10.12912/27197050/132094.
101. Adobor H. Entrepreneurial failure in agribusiness: evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2020. Vol. 27. Pp. 237-258. doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0131

Lesia Kononenko,

PhD (Economics), Associate Professor, Kherson State Agrarian and Economic University, 5/2, Universitetskyi Avenue, Kropyvnytskyi, 25030, Ukraine
 slv2828@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>

Nataliia Sysolina*,

PhD (Economics), Associate Professor
 natlsysol@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0101-8854>

Iryna Sysolina*,

PhD (Technics), Associate Professor
 irinasysoln@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2168-6553>

*Central Ukrainian National Technical University, 8, Universitetskyi Avenue, Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine

FINANCIAL ANALYSIS AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract. The purpose of the article is to investigate the application of financial analysis as a tool for ensuring the economic security of small agricultural enterprises in Ukraine, identify existing problems and define prospective directions for their solution. It is established that economic security is a fundamental condition for stable functioning, effective resource utilization, confronting numerous threats, and adapting to changes, thereby providing a foundation for the sustainable development of

small agricultural enterprises, which play a system-forming role in ensuring the country's food security and rural sustainable development. It is proven that financial analysis is an indispensable tool that allows not only to assess the current financial state of the enterprise but also to timely identify hidden risks, determine growth points, optimize cost structure, justify investment decisions, and form effective strategies for ensuring economic security. It is stated that most small agricultural enterprises in Ukraine experience significant difficulties in independently conducting quality financial analysis, which is due to limited financial resources for attracting highly qualified specialists in this field.

The article substantiates the important role of agricultural extension services, which are capable of providing small agricultural enterprises with comprehensive support on financial analysis issues, including conducting consultations, performing independent financial assessment, conducting express analysis of the financial state, assessing creditworthiness, identifying bankruptcy risks, and developing recommendations for strengthening economic security. Agricultural extension services can also contribute to the development of strategies for increasing solvency, profitability, business activity, and investment attractiveness, optimizing costs, diversifying entrepreneurship, attracting external investments, preparing documents for obtaining bank loans and grants, establishing contacts with investors, and advising on accounting and taxation issues.

To assess the level of economic security of agricultural enterprises, it is proposed to use a system of economic indicators covering indicators of liquidity, solvency, financial stability, business activity, and profitability, while emphasizing the need to consider industry specifics and use appropriate normative values. Attention is focused on the importance of establishing close and continuous cooperation between small agricultural enterprises and agricultural extension services as a key condition for ensuring their economic security through the quality implementation of financial analysis tools.

Prospects for further research are related to the use of modern information technologies to optimize the process of financial analysis.

Keywords: *Economic Security, Financial Analysis, Digitalization, Agricultural Machinery, Agricultural Entrepreneurship.*

JEL Classification: G32; Q12; M21.

In cites: Kononenko, L., Sysolina, N., & Sysolina, I. (2025). Financial Analysis as a Tool for Ensuring the Economic Security of Small Agricultural Enterprises. *Social Economics*, 71, 187–206. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-16> (In Ukrainian)

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

The article was received by the editors 05.08.2025.

The article is recommended for printing 09.09.2025.

Published 30.09.2025

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Стаття надійшла до редакції 05.08.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 09.09.2025 р.

Опубліковано 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-17>

UDC 338.2; 338.2;339.1; 339.9

Daria Kravets*

PhD, Senior Lecturer

Daryakravets777@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3508-7746>

Kateryna Semenova*

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

ka_sta@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-1613-7218>

*Odessa National Economic University,

8, Preobrazhenska Str., Odesa, 65082, Ukraine

FINANCIAL ASSETS AS DRIVER OF THE EFFICIENCY OF VARIOUS DIRECTIONS OF BUSINESS ACTIVITY

Abstract. In this article, we examine the role of financial assets as a key instrument for improving enterprise management efficiency, with a particular focus on marketing activities under the conditions of globalization, digital transformation, and increasing competition. We substantiate the relationship between financial asset management and the effectiveness of marketing decision-making, emphasizing that strategically managed financial resources strengthen enterprise adaptability, stability, and innovation capacity. We compare approaches to financial asset evaluation according to NAS 13 and IFRS, identifying major differences in classification detail, valuation methodology, and disclosure requirements. We also analyze key risks – credit, liquidity, and market – and develop recommendations for incorporating risk assessment into marketing budget formation and resource planning.

In our analysis, we identify the main functions of financial assets in marketing, including ensuring liquidity, financing promotional campaigns, supporting pricing strategies, and fostering customer relationship management, brand development, and digital transformation. We critically review domestic and international research to reveal the absence of a unified methodological framework for classifying and assessing financial assets and to justify the need for integrating financial and marketing analytics. We propose directions for improving financial asset management systems that align liquidity, profitability, and risk indicators with marketing performance metrics such as ROI and CLV. Our findings show that rational financial asset management enhances the return on marketing investments, stabilizes communication cycles, minimizes underfunding risks, and supports the creation of sustainable competitive advantages.

We argue that companies can use these approaches to react more dynamically to market changes, maintain brand continuity, and allocate financial resources more effectively to achieve sustainable growth in both national and global markets. Ultimately, we demonstrate that strategic financial asset management serves as a catalyst for increasing marketing effectiveness and strengthening the overall competitiveness of enterprises.

Keywords: *Financial Assets, Marketing, Management, Enterprise Efficiency, Profitability.*

JEL Classification: G1; M0; M1; M2; M3.

In cites: Kravets, D., & Semenova, K. (2025). Financial Assets as Driver of The Efficiency of Various Directions of Business Activity. *Social Economics*, 71, 207–220. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-17

Introduction. In today's economy, shaped by globalization, digital transformation, and ongoing market fluctuations, the challenge of ensuring the efficiency of enterprise

marketing activities has become particularly pressing. Marketing, which just a few decades ago was perceived mainly as a tool for product promotion and customer communication,

has now evolved into a comprehensive system of strategic management. It encompasses demand generation, brand value creation, pricing optimization, customer experience management, and consumer behavior forecasting. Under these conditions, the effectiveness of marketing decisions is directly dependent on the availability and efficient use of financial resources and assets, which act as key drivers of enterprise growth.

The purpose of the study is to substantiate the role of financial assets as a key instrument for enhancing the efficiency of enterprises' marketing activities under the conditions of globalization, digital transformation, and increasing competition.

To achieve this goal, a number of objectives have been set, including: substantiating the impact of financial assets on effective enterprise management, particularly in the field of marketing; comparing definitions of the category «financial assets» used in national and international financial reporting standards; determining the role of financial assets in performing the key functions of marketing activities; examining the risks associated with enterprises' financial assets; analyzing the influence of individual elements of financial assets on different types of business activities; and conducting a critical review of domestic and foreign scientific research regarding the classification of specific enterprise assets as financial assets.

The object of the study is the processes of recognition and analysis of financial assets within the enterprise's operations.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and practical issues concerning the role of financial assets in enterprises under modern economic conditions.

Literature Review. The theoretical and methodological foundations for the evaluation and management of a company's financial assets have been explored in the works of numerous foreign and domestic economists, including K. J. Wachowicz, J. Van Horne (Van Horne & Wachowicz, 2008), J. F. Marshall, V. K. Bansal (Marshall & Bansal, 1998), N. O. Piskunova (Piskunova, 2020), A. M. Podderohin (Podderoygin, 2009), J. Richard (Rischard, 2010), O. Sarapina (Sarapina & Kirilkina, 2019), J. Siegel (Shim & Siegel, 2000), O. O. Tereshchenko (Tereshchenko & Babiak, 2020), V. P. Unynets-Khodakivska (Uninets-Khodakivska, Kostyukevich, & Lyatambo, 2009), F. Fabozzi (Fabozzi, 1998).

In the works of both foreign and domestic economists (Van Horne & Wachowicz, 2008; Fabozzi, 1998; Marshall & Bansal, 1998;

Shim & Siegel, 2000; Podderoygin, 2009; Tereshchenko & Babiak, 2020; Piskunova, 2020; Sarapina & Kirilkina, 2019; Uninets-Khodakivska, Kostyukevich, & Lyatambo, 2009), financial assets are viewed as key instruments for managing a company's liquidity, risks, and overall value. In classical approaches (Van Horne & Wachowicz, 2008), they are considered part of working capital policy, while Fabozzi and Marshall emphasize portfolio and hedging strategies. Ukrainian scholars adapt these concepts to the realities of volatile markets, interpreting financial assets as a buffer for maintaining solvency and supporting sales growth.

However, there is no unified definition of the term «financial assets»: its interpretation ranges from a narrow view (cash, securities) to a broad one (accounts receivable, derivative instruments). In the marketing context, financial assets determine flexibility in budgeting, pricing, customer credit policy, and risk management, directly influencing demand stability and promotional efficiency. They provide financial resilience for marketing programs and enhance their investment attractiveness, though excessive financialization may hinder creativity and market adaptability. Despite the extensive research in this area, a unified methodological framework for evaluating the impact of financial assets on managerial and marketing performance remains underdeveloped, which highlights the need for further scholarly investigation.

However, despite the significant number of studies in this area, there remain several issues that require further investigation. In particular, scholars have not yet developed a unified approach to defining the category of «financial assets», and their content and essence are still insufficiently disclosed.

Research Methodology. The methodological basis of the study is based on the dialectical method of cognition of phenomena and processes. In the course of studying the theoretical aspects of this complex process, methods of analysis, synthesis and comparison were used to clarify the object of the study; historical and dialectical methods were used to study the essence of individual elements of financial assets, their management systems and determine the features of their development at the present stage; graphic and tabular methods were used to visually display and generalize individual aspects of the study; methods of generalization and implementation of results in the formation of conclusions and proposals.

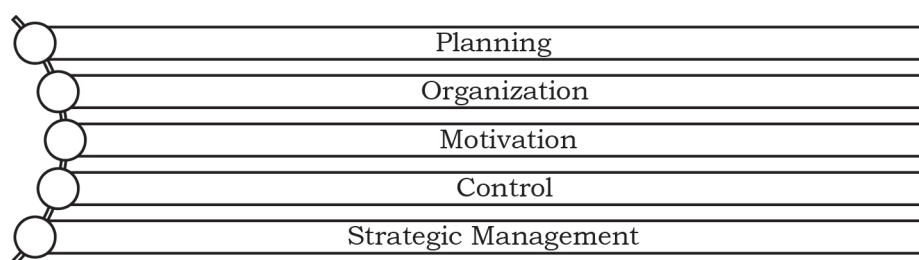


Fig. 1. Stages of financial asset management to increase the profitability of the enterprise

The information base of the study consists of legislative and regulatory acts, works of domestic and foreign economists, materials of specialized periodicals on analytical support of financial asset management, as well as relevant Internet resources.

Main Results. Financial assets play a crucial role in managing a company's overall operations, as they ensure liquidity, investment flexibility, and risk resilience. Their effective use enables enterprises to optimize capital allocation, stabilize cash flows, and enhance strategic decision-making. In particular, financial assets have a significant impact on managing marketing activities, as they provide the financial foundation for planning, budgeting, and implementing marketing strategies. Through the use of financial instruments and investment resources, companies can maintain stable financing of promotional campaigns, pricing policies, and customer relationship programs even under market uncertainty. Therefore, in this study, greater emphasis will be placed on examining the role of financial assets specifically in the management of marketing activities.

Financial assets represent a universal resource that not only supports the stability of business operations but also creates the foundation for innovation. The presence of liquid assets enables companies to quickly respond to shifts in market demand, finance advertising campaigns, enter new markets, and build long-term relationships with customers. At the same time, investments in marketing research, digital technologies, and analytics systems require sufficient financial backing, underlining the importance of competent asset management. Thus, in the modern economic environment, financial resources and assets are not merely an economic category but a strategic instrument for advancing marketing activities. They form the basis for effective enterprise management, enable the implementation of innovative projects, and create competitive advantages in both domestic and international markets.

Managing marketing activities is a complex, multifaceted process that includes planning, organization, motivation, control, and strategic oversight. In today's context, financial asset management plays a pivotal role in ensuring this process is efficient, as it provides the resource base necessary for implementing marketing decisions and directly influences a company's competitiveness in the marketplace (Kumar, 2024).

Financial assets play a decisive role in shaping the opportunities for planning and implementing marketing campaigns. When forming a marketing budget, companies must evaluate the risks associated with investments in advertising, digital promotion channels, and other communication tools. Proper allocation of financial assets enables cost optimization while achieving maximum coverage of the target audience, ensuring that each invested unit of capital generates measurable marketing impact.

Rational use of financial assets contributes to building an effective organizational structure for marketing management. Investments in software solutions, CRM systems, and automated analytics tools improve the coordination of team activities, reduce time losses, and enhance the efficiency of customer interactions. This, in turn, supports more data-driven decision-making, which is critical for aligning marketing efforts with corporate strategy.

Financial assets also provide the foundation for motivating marketing personnel. These may include performance-based bonuses, funding for training programs, and investments in corporate culture initiatives that foster creativity and innovation. Such measures improve employee engagement, stimulate the generation of new ideas, and ultimately enhance the effectiveness of marketing campaigns.

Moreover, the availability of financial resources makes it possible to implement real-time monitoring systems for key marketing indicators. Although business

Table 1. Relationship between financial assets and the main functions of the enterprise's marketing activities

Marketing function	The role of financial assets	Expected results
Planning	Budgeting of marketing campaigns, risk assessment of investments in advertising and promotion	Optimal allocation of resources, achieving goals with minimal costs
Organization	Financing CRM systems, automation programs, marketing infrastructure	Increasing team efficiency, reducing time spent, better interaction with customers
Motivation	Use of financial resources for bonuses, premiums, training and staff development	Increasing productivity, stimulating creativity, increasing employee engagement
Control	Investments in business analytics systems, dashboards and monitoring tools	Timely detection of deviations, quick decision-making, risk reduction
Strategic management	Long-term investments in branding, innovative technologies, entry into new markets	Sustainable growth, formation of competitive advantages, strengthening the company's position in the market

Source: compiled by the authors based on data (Basu, Aksoy, Kumar, et al., 2023)

intelligence tools and advanced analytics require substantial investments, they allow companies to promptly identify deviations from planned performance and quickly adjust marketing strategies. This ability to respond dynamically strengthens resilience and ensures that the company remains competitive under changing market conditions.

Finally, financial assets determine the enterprise's capacity to invest in new markets, innovative technologies, and long-term branding strategies. Strategic management of these assets allows companies to maintain the continuity of marketing initiatives and remain flexible in adapting to external economic shifts. As a result, enterprises can sustain brand visibility, ensure consistent communication with their audience, and secure a strong position in both domestic and international markets (Basu, Aksoy, Kumar, et al., 2023).

It is important to emphasize that financial asset management in marketing is not limited to budget formation; it represents a comprehensive process that includes investment optimization, risk assessment, and achieving a balance between costs and outcomes. The integration of financial management with marketing analytics provides the foundation for sustainable business growth, the development of competitive advantages, and the strengthening of market positions.

Managing financial assets plays a crucial role in marketing activities, as they determine the company's ability to effectively implement marketing strategies and programs. Financial assets encompass resources whose analysis and evaluation allow not only to assess the overall financial health of the enterprise but also to identify its marketing investment

potential, capacity to fund advertising campaigns, implement digital innovations, support brand development, and maintain competitiveness. Competent management of financial assets enhances the resilience of a company's marketing strategy and ensures long-term competitive advantages.

The diversity of approaches to defining «financial assets», the emergence of new financial instruments, and the limited experience of their application in marketing practice underscore the need for further research and methodological development. Understanding how to adapt modern financial tools to marketing decision-making remains an essential task for businesses seeking to remain competitive in dynamic and uncertain market conditions.

Financial assets, as a component of the marketing budget, are shaped in accordance with the company's mission and strategy. They include cash resources, investment instruments, and other financial components that ensure the implementation of marketing initiatives. Properly structured assets guarantee that enterprises can not only cover day-to-day marketing expenses but also invest in growth-oriented projects that expand market share and improve customer engagement.

A critical aspect of financial asset analysis is their classification and allocation. According to national accounting standards, assets are defined as resources controlled by the enterprise that are expected to generate future economic benefits. In the marketing context, this means that financial assets can be directed toward short-term objectives such as operational expenses, product promotion, and advertising campaigns, as well as long-term goals including branding, digital

transformation projects, and customer loyalty development. This dual perspective ensures that companies achieve both immediate market impact and sustainable growth over time.

In the process of analyzing marketing assets, their classification plays a crucial role. According to NAS 13 (Ukrainian National Accounting Standards), assets are defined as resources controlled by an enterprise, the use of which is expected to generate future economic benefits. In the marketing context, this means that financial assets can be allocated toward short-term objectives – such as operational marketing expenses, product promotion, and advertising campaigns – or toward long-term goals, including brand development, digital innovation projects, and customer loyalty programs¹ (National Accounting Regulation (Standard) 13 Financial Instruments, 2001).

Financial assets are an integral part of a company's marketing capital, and their recognition, valuation, and management are critical for the effective utilization of marketing resources. In the company's balance sheet, assets are divided into current assets (cash and equivalents used for ongoing marketing campaigns) and non-current assets (long-term investments in branding, patents, innovative technologies, and intangible assets that shape corporate reputation). An asset is recognized in the balance sheet if its value can be reliably measured and if it is expected to provide future marketing benefits – such as revenue growth, market expansion, or increased brand awareness.

Scholarly research reveals diverse approaches to interpreting the role of assets. Some authors view them solely as sources of future economic benefit, disregarding their marketing-specific implications. Others argue that assets are the financial foundation of a firm's operations, including marketing, and thus require continuous investment in advertising, promotion, and innovation. A third group links assets directly to the accounting balance sheet, incorporating financial instruments, intangible assets (brand, patents, corporate reputation), and cash flows that determine a company's marketing potential. Finally, many international scholars focus on the role of assets in profit maximization but often overlook their strategic importance for

marketing decision-making and competitive positioning.

Consequently, financial assets form the backbone of an enterprise's marketing activity, as their efficient use determines the ability to allocate budgets, run advertising campaigns, implement innovations, strengthen brand presence, and build long-term competitive advantages. Proper monitoring of asset sources, accurate risk assessment, and effective allocation of funds are essential for improving marketing performance and ensuring the enterprise's sustainable growth.

In today's dynamic business environment, the implementation of an effective financial asset management system has become a prerequisite for successful marketing strategy execution across industries. The rational use of marketing resources allows companies not only to optimize costs but also to increase the effectiveness of advertising campaigns, expand communication channels, and strengthen brand positions in a competitive market. Rising internal and external competition forces businesses to seek new approaches to financial management in marketing. Inefficient budget allocation, insufficient investment in promotion, or misalignment of marketing channel priorities often lead to lower profitability and declining market share, which in some cases may result in customer attrition or even threaten financial stability (Kravchenko, 2024).

In this context, the creation of a unified methodology for the evaluation and analysis of financial assets within marketing activities becomes especially significant. Such a methodology should provide tools for determining the efficiency of expenditures on advertising, PR, digital marketing, brand development, and other activities, while enabling the formation of an optimal structure for financing marketing programs. Its application would prevent inefficient use of resources, ensure the stability of marketing policy, and enhance a company's competitiveness.

Effective marketing management under market conditions requires the application of a set of analytical approaches and research methods. These include induction and deduction for the development of marketing strategies, comparative analysis to identify the most effective promotional channels, a systems-structural approach to evaluate the impact of financial assets on marketing performance, and logical-linguistic methods for shaping brand messaging. The use of abstraction and idealization allows for

¹ National Accounting Regulation (Standard) 13 Financial Instruments : Order № 559 of 11/30/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text> (дата звернення: 15.07.2025).

modeling forward-looking scenarios for the evolution of marketing strategies.

The creation of an integrated financial asset management system in the marketing context would enable enterprises to allocate resources more effectively, minimize financial risks, and maintain sustainable growth in a competitive market. The analysis of financial assets in marketing is a vital component of the overall management system, as the efficiency of their use determines the enterprise's ability to implement communication strategies, maintain brand positioning, and sustain competitive advantages. This process goes beyond mere tracking of financial flows; it represents a comprehensive set of methods for collecting, processing, and interpreting data, which makes it possible to assess the efficiency of marketing decisions, determine the sufficiency of resources for their execution, explore untapped opportunities, and identify potential risks.

The analysis also plays a critical role in determining whether the chosen marketing strategy aligns with the external environment and whether it is capable of achieving the company's long-term objectives. When analyzing financial assets in the marketing context, several key tasks are addressed:

- assessing the company's financial capacity to support marketing activities;
- determining the optimal composition and structure of assets to finance marketing programs;
- analyzing the efficiency of resource allocation across promotion channels;
- studying the impact of internal and external factors on marketing budget formation;
- evaluating the dynamics of changes in marketing financing and identifying reserves for improving performance.

To achieve these objectives, a variety of analytical tools are applied. Among the most practical and effective are horizontal and vertical analyses. Horizontal analysis helps evaluate the dynamics of individual budget components, for instance, tracking how expenditures on digital advertising or PR campaigns have evolved over a certain period. Vertical analysis, in turn, focuses on the structural composition of financial assets used for marketing and makes it possible to identify which elements of the budget exert the greatest influence on overall marketing performance.

Trend analysis in marketing is applied to identify long-term tendencies, such as investments in social media, SEO,

or e-commerce development. Although this method is still used rather limitedly in Ukrainian business practice, it holds substantial potential for forecasting future needs for marketing investments and shaping proactive strategies. Its adoption enables enterprises to anticipate market shifts, adjust budget allocations in advance, and respond effectively to evolving consumer behavior.

Factor analysis, while being one of the most labor-intensive methods, is also among the most informative. Marketing performance is inherently influenced by a variety of internal and external factors – market fluctuations, competitor activity, shifts in consumer preferences, and macroeconomic conditions all affect the level and direction of advertising and promotional investments. Identifying the strength and nature of these relationships helps managers make data-driven decisions and improve the efficiency of marketing resource allocation.

Modern research increasingly employs logic-deductive systems that combine empirical data with analytical generalizations. The use of such systems in marketing analytics allows not only for the evaluation of financial asset efficiency based on statistical data but also for the formulation of hypotheses regarding future campaign results. This is particularly important in the era of digital transformation, where marketing tools are becoming increasingly technological, and managerial decisions must be based on measurable evidence rather than intuition (Agag, El-Masry, & Elshaer, 2024).

Thus, financial asset analysis in marketing plays a dual role: it is both a tool for evaluating the efficiency of resource utilization and a foundation for shaping strategic managerial decisions.

The financial market of Ukraine and operations with financial assets occupy one of the leading positions in the structure of the national economy, as they facilitate capital mobilization, finance investment projects, and create conditions for optimal enterprise resource management. For businesses, the effective use of financial assets is not only a means of maintaining liquidity and financial stability but also a driver of business expansion, modernization of production capacities, and strengthening of competitive advantages. In the marketing domain, financial assets serve as a crucial resource for executing advertising campaigns, supporting brand development, and implementing innovative communication strategies that ensure a strong market presence.

At the same time, the regulatory and legal framework of Ukraine still lacks a sufficiently unified and comprehensive definition of financial assets. Different sources offer varying interpretations of their composition and classification, which complicates the formation of a standardized approach to their management and evaluation. The development of a consistent methodology is therefore an essential step toward improving marketing efficiency, ensuring rational use of resources, and enhancing enterprise competitiveness in a dynamic economic environment.

According to the glossary of the National Bank of Ukraine, financial assets include cash and cash equivalents, contracts that establish a right to receive cash or other assets from another company, agreements that provide the right to exchange financial instruments under favorable conditions, and equity instruments of other enterprises¹ (Glossary of the National Bank of Ukraine).

The valuation of financial assets holds particular importance for both accounting and marketing purposes. Asset valuation is directly linked to the assessment of financial instruments, which can be measured either at their initial (historical) cost – including the fair value of assets, liabilities, or equity instruments received along with acquisition or disposal expenses – or at fair value at the balance sheet date. Exceptions apply for receivables not intended for resale, held-to-maturity investments, or assets whose value cannot be reliably measured.

In international practice, particularly under IFRS 7 «Financial Instruments: Disclosures»² (IFRS 7) and IFRS 9 «Financial Instruments»³ (IFRS 9), the definition of financial assets is broader. It encompasses securities, foreign currency resources, interest rate instruments, commodity contracts, precious metals, stock indices, and other tools. This approach reflects the global evolution of financial markets and highlights the increasing importance of financial assets in shaping long-term investment and marketing strategies.

For Ukraine, one of the most pressing challenges is the adaptation of international

standards for the recognition and measurement of financial assets. Aligning national regulations with IFRS would enable enterprises to manage their resources more efficiently, direct them towards financing marketing programs, and enhance competitiveness on both domestic and global markets.

Among financial assets, held-to-maturity investments occupy a special place. These include non-derivative assets with fixed maturities and predetermined payments that an enterprise intends to hold until maturity. Their classification depends on the company's behavior – if such investments are sold within one or two financial years, they lose their held-to-maturity status and are reclassified as «assets available for sale».

These assets are recorded at amortized cost using the effective interest rate method. In a marketing context, they are a reliable source of long-term funding for brand development programs, corporate reputation management, and other strategic initiatives (Shaheen, 2025).

The second group is loans and receivables – assets with fixed terms and amounts that are not actively traded. They arise from commercial relationships with counterparties and are often linked to trade credit. From a marketing perspective, flexible credit terms can strengthen client loyalty and improve long-term relationships. These assets are initially recognized at fair value and subsequently measured at amortized cost using the effective interest method.

The third category comprises assets available for sale, which include investments not classified in other groups or directly designated as such. They are measured at fair value, with revaluation results reflected in financial statements. An exception is made for non-marketable equity securities, which are measured at cost. For marketing practice, these assets represent a potential source of funding for innovative projects, promotional campaigns, and digital transformation initiatives (Cioppi, Curina, Francioni, & Savelli, 2023).

The key distinction between national (NAS) and international (IFRS) approaches lies in the level of detail applied to valuation methodologies. NAS provides a more generalized framework, focusing on exceptions and general valuation rules, whereas IFRS offers a more comprehensive classification system with explicit guidance for accounting each asset group, including securities, foreign currency, interest rate

1 Glossary of the National Bank of Ukraine. Banking Terminology. URL: https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=124734 (дата звернення: 15.07.2025).

2 International Financial Reporting Standard 7 (IFRS 7) Financial Instruments: Disclosures, dated 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007#Text (дата звернення: 15.07.2025).

3 International Financial Reporting Standard 9 (IFRS 9). Financial Instruments, dated 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text (дата звернення: 15.07.2025).

instruments, commodity contracts, and stock indices (Paananen & Lin, 2019).

For Ukrainian enterprises seeking to attract foreign investors and enter international markets, the adoption of International Financial Reporting Standards (IFRS) has become a critical prerequisite. A unified reporting format not only builds trust among potential partners but also facilitates integration into the global business environment. This, in turn, opens additional opportunities for expanding marketing activities, as access to external capital allows financing large-scale advertising campaigns, digital transformation initiatives, and brand development programs.

One of the key distinctions between Ukraine's National Accounting Standards (NAS) and IFRS lies in the treatment of risks associated with financial assets. Unlike NAS, which lacks a comprehensive framework for risk analysis, IFRS explicitly defines major categories of risk linked to financial instruments and establishes standardized methods for their measurement and disclosure. These include credit risk, liquidity risk, and market risk, each of which directly affects a company's ability to fund and sustain marketing operations (Paul, 2024).

Credit risk arises when a company's counterparties fail to meet their financial obligations. Its sources include cash placed in banks, purchased securities, customer receivables, and loans granted to other entities. An essential task in credit risk analysis is forecasting expected credit losses, which represent probable future losses during the holding period of a financial asset. To mitigate this risk, enterprises are advised to create provisions for doubtful receivables. In marketing practice, credit risk becomes particularly relevant when businesses offer deferred payment options to customers – late payments can limit available funds for campaigns, product launches, and other strategic initiatives.

Liquidity risk refers to potential difficulties in meeting financial obligations when due. This situation can jeopardize the continuity of operations. Effective liquidity management involves maintaining sufficient cash reserves, monitoring the maturity structure of assets and liabilities, and ensuring financial flexibility. In the marketing context, liquidity constraints can delay advertising campaigns, hinder the introduction of new products, or slow down brand promotion, all of which directly impact competitiveness.

Market risk represents the potential variability in the fair value or cash flows of

financial assets due to changing market conditions. It consists of three components (Fader & Hardie, 2022):

1. Foreign exchange risk – driven by fluctuations in exchange rates, particularly relevant for firms engaged in import/export operations.

2. Interest rate risk – caused by changes in interest rates that affect the returns on investments and the cost of borrowing.

3. Other price risk – capturing shifts in market prices unrelated to exchange rates or interest rates, such as commodity price movements or stock index volatility.

These risks collectively shape a company's financial resilience and its ability to invest in marketing initiatives. For instance, sharp currency fluctuations can increase the cost of imported advertising materials or IT solutions for digital marketing, while stock market volatility may erode investment income earmarked for promotional activities. In light of the above, it is advisable to improve the national accounting standards by incorporating provisions for the analysis and assessment of risks related to financial assets. Such an enhancement would align Ukrainian practice more closely with international standards and strengthen the analytical basis for decision-making. For enterprises, this would translate into more predictable and stable funding of marketing initiatives, reduced exposure to unforeseen losses, and more efficient use of financial resources in strategic communication programs.

To illustrate these relationships, Table 2 summarizes the impact of different categories of financial assets – cash and cash equivalents, receivables, short-term and long-term investments – on the planning, implementation, and evaluation of marketing activities. The table highlights how each type of asset supports specific marketing functions, from financing promotional campaigns and developing digital platforms to sustaining long-term brand-building efforts and market expansion initiatives.

Since each component of financial assets contributes to the overall resource potential of the enterprise, it is essential to conduct a detailed analysis of their impact on the effectiveness of marketing activities. The most significant and fundamental element is cash and cash equivalents, as they serve as the primary source of funding for advertising campaigns, the development of communication channels, digital innovation projects, and brand-building initiatives.

To evaluate the efficiency of using cash resources in marketing, it is advisable to

Table 2. The impact of financial asset elements on the marketing activities of the enterprise

Elements of financial assets	Scope of application in marketing	Implementation results
Cash and cash equivalents	Financing of advertising campaigns, PR activities, digital promotion	Growing brand awareness, increasing sales, expanding market share
Long-term financial investments	Investing in branding, developing innovative technologies, creating marketing platforms	Formation of long-term competitive advantages, strengthening market positions
Intangible assets (brand, patents, reputation)	Creating and maintaining the company's image, developing customer loyalty	Increased consumer trust, increased brand value, long-term stability
Accounts receivable	Loyalty program management, encouraging repeat sales	Improving customer relationships, increasing customer lifetime value (CLV)
Short-term investments	Launching experimental marketing projects, testing new communication channels	Identifying effective channels, reducing risks when scaling
Deferred tax assets	Using tax benefits to increase your marketing budget	Cost optimization, increased financial flexibility in the allocation of marketing funds

Source: compiled by the authors based on data (Paananen & Lin, 2019; Paul, 2024; Fader & Hardie, 2022).

apply indicators that reflect the performance of cash flows. These indicators provide a comprehensive understanding of how effectively an enterprise manages its resources, whether it can maintain financial stability, and whether it is capable of fulfilling its marketing and communication commitments. This is particularly important for companies operating in highly competitive markets, where the ability to adapt advertising strategies quickly can determine their market position.

Researchers such as Frank J. Fabozzi and Pamela Peterson Drake emphasize the absence of a unified definition of «cash flows» in economic literature. In different studies, cash flows are interpreted as inflows of financial resources, outflows, or the difference between the two, forming the net cash flow. In the marketing context, this means that the evaluation of cash flow should not be limited to tracking expenditures but must also account for the effectiveness of returns generated by these investments. This includes measuring outcomes such as increased sales, improved customer loyalty, and expanded market share resulting from marketing efforts (Fabozzi J. Frank., 1998).

A critical stage in the analysis involves examining indicators that reflect the quality of cash flow management. Such metrics help identify the strengths and weaknesses of resource allocation within marketing programs. For example, comparing the expenditures on promotion with the achieved financial outcomes allows businesses to assess

the profitability of marketing campaigns. This approach enables budget optimization, the identification of underperforming channels, and the reallocation of resources toward the most productive activities.

Unlike many foreign researchers who view cash flows in a broad financial management context, Ukrainian scholars often focus specifically on analyzing cash as an individual component. They propose methods that are simple to apply yet effective for assessing the state and performance of cash flow management. This perspective is particularly relevant in marketing because it allows companies to measure how efficiently financial assets are being used to achieve promotional, branding, and customer relationship development goals.

N. O. Piskunova identifies three primary stages in the analysis of cash and cash equivalents: horizontal, vertical, and ratio analysis (Piskunova, 2020). She considers trend analysis to be a derivative tool of these previous methods and of secondary importance. However, this view seems somewhat limited, as trend analysis should be regarded as an independent and valuable method. It plays a crucial role in identifying long-term patterns in the financing of marketing campaigns, shifts in advertising and digital marketing investments, and forecasting the future cash needs of the enterprise. By capturing these trends, management can plan ahead and align marketing strategies with expected financial capacities.

Other Ukrainian scholars, such as O. O. Osadcha and N. B. Savina, emphasize

the significance of ratio analysis in studying cash flows (Osadcha & Savina, 2020). In their opinion, this method is among the most practical, as it allows for the determination of liquidity, solvency, and the overall financial health of a company. Within the marketing context, ratio analysis becomes an effective tool for evaluating the efficiency of advertising budgets, the profitability of marketing expenses, and the financial stability of the company's promotional strategies.

Each analytical method offers unique advantages and serves a specific function. Horizontal analysis enables tracking the dynamics of changes in marketing financing over time, vertical analysis reveals the structure of funds allocation by activity type (advertising, PR, digital channels, brand development), ratio analysis provides a quantitative evaluation of cost efficiency, while trend analysis allows the enterprise to forecast future investment needs in marketing. Combined, these approaches create a robust framework for informed decision-making and strategic optimization of marketing resource allocation.

Equally important is the analysis of accounts receivable, as it directly affects financial stability and the ability to fund marketing activities. Evaluating its efficiency requires a detailed study of the sources of receivables, their structure, dynamics, management methods, and timeliness of collection. This is particularly relevant for companies that actively implement marketing tools for customer relationship management and provide goods or services on credit.

To ensure effective management of accounts receivable, researchers propose several key measures: systematic monitoring of overdue receivables, incorporating the cost of goods and services sold on credit when planning the marketing budget, and creating provisions for doubtful debts based on the financial reliability of counterparties and the aging of receivables. Implementing these measures strengthens the company's liquidity, stabilizes marketing funding, and reduces the risk of cash shortages that could disrupt advertising campaigns or promotional programs.

A more advanced approach is proposed by O. Sarapina, who argues for the use of EVA (Economic Value Added) analysis as a meaningful tool for assessing the profitability of a company from the perspective of its owners (Sarapina & Kirilkina, 2019). This method is particularly valuable for analyzing the effectiveness of accounts receivable

management, as it measures whether client credit policies and receivable collection strategies actually contribute to an increase in the firm's market value. In the marketing context, EVA analysis becomes a strategic indicator: it helps determine whether investments in customer loyalty programs, deferred payment schemes, or promotional credit terms are generating sufficient shareholder value and supporting long-term business growth.

Nevertheless, EVA analysis has its limitations. Its results do not always capture industry-specific nuances. For instance, in the service sector, where client relationships are the core revenue driver, accounts receivable play a much greater role than in manufacturing, where cash flows tend to be more predictable. Thus, the impact of receivables management on marketing activities is sector-dependent and may be less critical for industrial firms compared to service-oriented businesses.

Another key component of financial assets is financial investments, which remain underutilized in many Ukrainian companies. This limited adoption explains why national academic literature pays less attention to investment performance analysis compared to international studies. Yet, global practice demonstrates the critical role of financial investments in marketing development – from brand-building initiatives to the implementation of cutting-edge digital technologies.

Internationally, investment appraisal methods are generally divided into two groups (Danaher, Gray, & Simester, 2022):

- non-discounting methods, which focus on simple payback periods or accounting returns;
- discounting methods, which incorporate the time value of money and therefore provide a more realistic picture of project viability.

Among the latter, the most widely used approaches in Western Europe and the United States include Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Discounted Payback Period (DPP), Profitability Index (PI), and the annuity method. These methods are highly relevant for marketing decision-making, as they allow managers to forecast future cash inflows from advertising campaigns, digital initiatives, and brand-building efforts, ultimately supporting sustainable profit growth and brand value enhancement.

However, the application of these techniques in Ukraine is challenged by macroeconomic instability, exchange rate

volatility, and limited availability of reliable market data. From a practical standpoint, we argue that the Profitability Index (PI) and Discounted Payback Period (DPP) are the most suitable tools for marketing-related investment analysis. PI is relatively simple to calculate and easy to interpret, offering a clear measure of the return per monetary unit invested, while DPP enables decision-makers to evaluate investment liquidity and determine how quickly funds will return to the company to finance subsequent marketing initiatives.

In today's era of global economic integration and digital transformation, the role of financial resources and assets in ensuring the effectiveness of marketing activities has become paramount. Marketing is no longer just a communication or sales function but a comprehensive strategic management system. Its success depends heavily on the ability of the enterprise to mobilize, allocate, and manage financial assets in a way that supports market adaptation, brand development, and sustainable growth. Financial assets thus act not only as the material foundation of marketing programs but as a strategic enabler that determines whether a business can respond to market shifts, invest in innovation, and build long-term competitive advantages.

Firstly, the synthesis of theoretical and practical approaches to defining the essence of financial assets shows that both domestic and international scholars interpret them from different perspectives: as resources for generating future economic benefits, as a component of the balance sheet, as property values, or as tools for profit generation. Despite these differences, most researchers agree that financial assets constitute an integral part of a company's strategic potential. In the context of marketing activities, this means that effective management of financial assets forms the foundation for planning and implementing advertising campaigns, developing new products, introducing digital technologies, and strengthening brand equity.

Secondly, the analysis revealed that the classification of financial assets under national accounting standards (NAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS) differs significantly. NAS provides a more generalized definition, whereas IFRS offers a detailed classification that includes securities, currency instruments, commodity contracts, and indices. This allows globally oriented companies to more accurately assess their financial assets, consider risk factors, and prepare reports that are transparent and understandable to foreign investors. For

marketing, such harmonization is crucial as it enables access to external funding sources, builds investor trust, and supports the implementation of large-scale communication programs at the international level.

Thirdly, the study of methods for analyzing financial assets indicates that horizontal, vertical, ratio, trend, and factor analyses are the most widely applied. Horizontal analysis tracks the dynamics of marketing funding over time, while vertical analysis helps to determine the structure of expenses across advertising, PR, digital marketing, and other areas. Ratio analysis provides quantitative metrics of efficiency, whereas trend analysis makes it possible to forecast future funding needs. Factor analysis, though more complex, reveals interdependencies between financial assets and marketing performance. Together, these methods create a solid basis for evidence-based managerial decision-making.

Fourthly, special attention should be given to accounts receivable, which are a key component of financial assets and have a significant impact on marketing performance. Offering trade credit builds customer loyalty and stimulates demand but also carries the risk of delayed payments and reduced liquidity. The use of EVA (Economic Value Added) analysis enables companies to evaluate whether receivables management supports strategic objectives and contributes to an increase in market value.

Fifthly, financial investments represent another crucial element, albeit underutilized in Ukraine. International practice shows that investments are the cornerstone of marketing innovation, enabling the deployment of digital platforms and large-scale promotional campaigns. Investment appraisal methods such as NPV, IRR, PI, and DPP allow businesses to make more informed decisions about allocating funds to marketing initiatives. The profitability index and discounted payback period are particularly valuable because they combine ease of calculation with strong decision-making relevance.

Sixthly, IFRS places significant emphasis on risk analysis, addressing credit, liquidity, and market risks. These risks have direct implications for marketing: they can lead to underfunding of campaigns, delays in project implementation, or unexpected losses due to exchange rate and interest rate fluctuations. National standards currently lack such comprehensive risk assessment, creating gaps in management practice. Aligning with IFRS-based risk management approaches would allow businesses to minimize losses and secure stable funding for marketing programs.

Seventhly, financial resources and assets act as the main drivers of marketing effectiveness, enabling the financing of core elements of the marketing mix: product development, pricing strategies, communications (advertising, PR, digital), and distribution channels (logistics, e-commerce). Without adequate financial resources, none of these components can operate effectively.

Finally, to improve the efficiency of financial asset management in marketing, companies should: implement end-to-end analytics for assessing asset utilization; adapt international accounting and valuation standards to local practice; create internal risk monitoring systems; establish reserves for doubtful debts; actively apply discounted cash flow methods for investment appraisal; and expand the use of external funding sources for marketing programs.

Conclusion. In conclusion, the study has confirmed that financial assets play a decisive role in strengthening the efficiency and stability of enterprise management, particularly in the field of marketing. Achieving the research purpose required analyzing how financial assets influence liquidity, investment decisions, and risk management, which together form the financial basis for sustainable marketing strategies. The comparison of definitions used in national and international standards

demonstrated significant differences in the interpretation of the term «financial assets», emphasizing the need for harmonization and methodological clarity. The study also identified that financial assets perform essential functions in marketing activities by ensuring flexible budgeting, supporting pricing strategies, and enabling effective customer relationship management. An examination of risks revealed that improper valuation or management of financial assets may negatively affect marketing financing and brand positioning. The analysis of individual asset elements – such as cash equivalents, marketable securities, and receivables – showed their diverse influence on operational, investment, and marketing decisions. The critical review of domestic and foreign research highlighted the absence of a unified approach to classifying and managing financial assets within enterprises. It also revealed a growing trend toward integrating financial management and marketing analytics for strategic competitiveness. Consequently, the study underscores the necessity of developing a comprehensive methodology for assessing the impact of financial assets on marketing performance. Further research should focus on creating practical models for optimizing financial asset management to enhance marketing efficiency and overall enterprise value.

References

1. Van Horne, J., & Wachowicz, M. J. (2008). *Fundamentals of Financial Management* (13th Edition).
2. Marshall, J. F., & Bansal, V. K. (1998). *Financial Engineering. A complete guide to financial innovation*. New York Institute of Finance.
3. Piskunova, N. O. (2020). Improving the scientific and methodological substantiation of the analysis of cash flows of enterprises. *Economic analysis*, 2(25), 122–131. (in Ukrainian)
4. Podderiyogin, A. M. (2009). *Financial management: textbook*. K.: KNEU, 2006. (in Ukrainian)
5. Rischard, F. (2010). International Baccalaureate Organization. Retrieved from <http://ibnaconference.org/en/node/29>
6. Sarapina, O., & Kirilkina, O. (2019). Methodological foundations of the analysis of receivables. *Global and national problems of economy*, 3, 865–868. (in Ukrainian)
7. Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2000). *Financial Management*. Third Edition. Barron's business library.
8. Tereshchenko, O., & Babiak, N. (2020). Causality of risks, cost of equity and shading of the enterprise income. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6 (2), 61–68.
9. Uninets-Khodakivska, V. P., Kostyukevich, O. I., & Lyatambo, O. A. (2009). *Financial Services Market: Theory and Practice: Textbook*. Kyiv: TsNL.

Список використаної літератури

1. Van Horne J., Wachowicz M. J. *Fundamentals of Financial Management* (13th Edition). 2008. P. 741–742.
2. Marshall J. F., Bansal V. K. *Financial Engineering. A complete guide to financial innovation*. New York Institute of Finance, 1998. 784 p.
3. Піскунова Н. О. Удосконалення науково-методичного обґрунтування аналізу грошових потоків підприємств. *Економічний аналіз*. 2020. № 2, т. 25. С. 122–131.
4. Поддєрьогін А. М. *Фінансовий менеджмент : підручник*. К. : КНЕУ, 2006. 535 с.
5. Rischard F. (speaker). International Baccalaureate Organization. Retrieved 18 May 2010. URL: <http://ibnaconference.org/en/node/29> (дата звернення: 15.07.2025).
6. Сарапіна О., Кірілкіна О. Методологічні основи аналізу дебіторської заборгованості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Вип. 3. С. 865–868.
7. Shim J. K., Siegel J. G. *Financial Management*. Third Edition. Barron's business library, 2000. 400 p.
8. Tereshchenko O., Babiak N. Causality of risks, cost of equity and shading of the enterprise income. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6 (2). P. 61–68.
9. Uninets-Khodakivska V. P., Kostyukevich O. I., Lyatambo O. A. *Financial Services Market: Theory and Practice: Textbook*. Kyiv : TsNL, 2009. 392 p.

10. Fabozzi, J. F. (1998). Financial instruments. Investment management. 1998. 932 p.
11. Kumar, V. (2024). AI-powered marketing: What, where, and how? *Information & Management*, 61 (6). doi.org/10.1016/j.im.2024.103922
12. Basu, R., Aksoy, L., Kumar, V., et al. (2023). Marketing analytics: The bridge between customer insights and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (12). doi.org/10.1002/mar.21908
13. Kravchenko, V. (2024). Efficiency of enterprise: content, types and role in modern conditions. *Economy and Society*, 65. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93 (in Ukrainian)
14. Agag, G., El-Masry, A. A., & Elshaer, I. A. (2024). Understanding the relationship between marketing analytics use, customer agility, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 77. doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103663
15. Shaheen, H. (2025). Social media marketing research: A bibliometric analysis from Scopus. *Future Business Journal*, 11, 41. doi.org/10.1186/s43093-025-00465-2
16. Cioppi, M., Curina, I., Francioni, B., & Savelli, E. (2023). Digital Transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2023, 207–288. doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2
17. Paananen, M., & Lin, H. (2019). The development of accounting quality of IAS and IFRS over time. *Journal of International accounting research*, 8, 31–55. Retrieved from <https://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/2693/903019.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення: 15.07.2025).
18. Paul, J. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and challenges. *International Journal of Consumer Studies*, 48 (2). doi.org/10.1111/ijcs.13015
19. Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2022). Customer-base analysis in the era of big data. *Marketing Science*, 41 (5), 903–922. doi.org/10.1287/mksc.2022.1369
20. Osadcha, O. O., & Savina, N. B. (2020). Methodological aspects of analyzing the cash flows of an enterprise. *Bulletin of the Ukrainian State University of Economics. Ser. Economic Sciences*, 4 (92), 219–226. doi.org/10.31713/ve4202021 (in Ukrainian)
21. Danaher, P. J., Gray, J., M., & Simester, D. (2022). Marketing mix modeling: A state-of-the-art review and directions for the future. *Foundations and Trends in Marketing*, 15 (3), 151–283. doi.org/10.1561/17000000069
10. Fabozzi J. F. Financial instruments. Investment management. 1998. 932 p.
11. Kumar V. AI-powered marketing: What, where, and how? *Information & Management*. 2024. № 61 (6). doi.org/10.1016/j.im.2024.103922
12. Basu R., Aksoy L., Kumar V., et al. Marketing analytics: The bridge between customer insights and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2023. № 40 (12). doi.org/10.1002/mar.21908
13. Kravchenko V. Efficiency of enterprise: content, types and role in modern conditions. *Economy and Society*. 2024. № 65. doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93
14. Agag G., El-Masry A. A., Elshaer I. A. Understanding the relationship between marketing analytics use, customer agility, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*. 2024. № 77. doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103663
15. Shaheen H. Social media marketing research: A bibliometric analysis from Scopus. *Future Business Journal*. 2025. № 11, Art. 41. doi.org/10.1186/s43093-025-00465-2
16. Cioppi M., Curina I., Francioni B., Savelli E. Digital Transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2023. № 2023. Pp. 207–288. doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2
17. Paananen M., Lin H. The development of accounting quality of IAS and IFRS over time. *Journal of International accounting research*. 2019. № 8. Pp. 31–55. URL: <https://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/2693/903019.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення: 15.07.2025).
18. Paul J. Digital transformation: A multidisciplinary perspective and challenges. *International Journal of Consumer Studies*. 2024. № 48 (2). doi.org/10.1111/ijcs.13015
19. Fader P. S., Hardie B. G. S. Customer-base analysis in the era of big data. *Marketing Science*. 2022. № 41(5). Pp. 903–922. doi.org/10.1287/mksc.2022.1369
20. Осадча О. О., Савіна Н. Б. Методичні аспекти аналізу грошових потоків підприємства. *Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки*. 2020. № 4 (92). С. 219–226. doi.org/10.31713/ve4202021
21. Danaher P. J., Gray J., M., Simester D. Marketing mix modeling: A state-of-the-art review and directions for the future. *Foundations and Trends in Marketing*. 2022. № 15(3). Pp. 151–283. doi.org/10.1561/17000000069

Дар'я Дмитрівна Кравець*,
доктор філософії, старший викладач
Daryakravets777@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3508-7746>

Катерина Данилівна Семенова*,
кандидат економічних наук, доцент
ka_sta@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-1613-7218>

*Одеський національний економічний університет, вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна

ФІНАНСОВІ АКТИВИ ЯК ДРАЙВЕР ЕФЕКТИВНОСТІ РІЗНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль фінансових активів як ключового інструменту підвищення ефективності управління підприємством, зокрема його маркетингової діяльності в умовах

глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції. Обґрунтовано взаємозв'язок між управлінням фінансовими активами та результативністю маркетингових рішень. Проведено порівняння підходів до оцінки фінансових активів відповідно до НП(С)БО 13 та МСФЗ, виявлено ключові відмінності між ними, зокрема глибину класифікації та вимоги до розкриття інформації у звітності. Особливу увагу приділено аналізу ризиків – кредитного, ліквідного та ринкового – та розроблено рекомендації щодо їх врахування при формуванні маркетингових бюджетів.

Визначено основні функції фінансових активів у маркетингу – забезпечення ліквідності, фінансування рекламних кампаній, підтримка цінової політики, розвиток клієнтських програм і бренду.

Проведено критичний огляд наукових підходів до класифікації активів і обґрунтовано потребу у формуванні єдиної методології оцінювання їх впливу на маркетингову ефективність. Запропоновано напрями вдосконалення системи управління фінансовими активами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Результати дослідження показали, що раціональне управління фінансовими активами підвищує ROI маркетингових кампаній, стабілізує ритм комунікаційної діяльності, мінімізує ризики недофінансування та формує довгострокові конкурентні переваги підприємства. Запропоновані підходи дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати сталість брендових ініціатив та ефективно використовувати ресурси для підтримки зростання на національному й міжнародному ринках. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на створення практичних моделей оптимізації управління фінансовими активами з метою підвищення ефективності маркетингу та загальної вартості підприємства.

Ключові слова: фінансові активи, маркетинг, управління, ефективність підприємства, рентабельність діяльності.

JEL Classification: G1; M0; M1; M2; M3.

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.
Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

The article was received by the editors 10.07.2025.

The article is recommended for printing 13.08.2025.

Published 30.09.2025

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 13.08.2025 р.

Опубліковано 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-18>
UDC 658.1:005.95/.96

Maia Noniashvili*

PhD, Professor

maia.noniashvili@btu.edu.ge<https://orcid.org/0009-0009-2321-0792>**Zviad Kobalia***

MBA

zviad.kobalia@btu.edu.ge<https://orcid.org/0009-0005-6483-0470>

*Business and Technology University,
82, I. Chavchavadze Avenue, Tbilisi, 0162, Georgia

MEASURING THE ROI OF CONTINUING EDUCATION INITIATIVES IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract. The study investigates the Return on Investment (ROI) of Continuous Education (CE) initiatives in business organizations situated in the country of Georgia, focusing on their financial and non-financial impacts. Through qualitative research, including interviews with representatives from 18 companies across diverse industries, the study explores the benefits, challenges, and strategic implications of CE programs.

Findings show that CE initiatives contribute significantly to organizational performance through enhanced employee productivity, innovation, and skill acquisition. Financially, companies report revenue growth, cost savings, and improved operational efficiency as direct outcomes of CE investments. On the other hand, these programs drive employee satisfaction, retention, and engagement, creating a positive organizational culture that supports long-term growth.

The study highlights key challenges in measuring CE ROI, including the attribution of outcomes to CE initiatives, delayed realization of returns, and the lack of standardized evaluation frameworks. It emphasizes the importance of a complex approach to ROI measurement that integrates quantitative financial metrics with qualitative evaluation of non-financial benefits.

To address these problems, the research proposes a comprehensive ROI framework tailored to organizational and industry-specific needs. Recommendations include leveraging advanced data analytics, fostering a culture of lifelong learning, and ensuring stakeholder collaboration in CE program design and evaluation.

Based on the research a comprehensive framework for continuing education has been developed to measure the ROI of continuing education in business organizations, considering both financial and non-financial indicators.

This paper contributes to the academic discourse on human resource development and organizational learning by providing practical insights into the evaluation and improvement of CE initiatives. The findings highlight the transformative potential of CE programs in driving innovation, competitiveness, and sustained success in dynamic business environments.

Keywords: *Continuing Education (CE), Return on Investment (ROI), Lifelong Learning, Assessment Framework.*

JEL Classification: I21; I26; M53; M12; O15.

In cites: Noniashvili, M., & Kobalia, Z. (2025). Measuring the ROI of Continuing Education Initiatives in Business Organizations. *Social Economics*, 71, 221–235. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-18

Introduction. The contemporary world and our workplaces are changing rapidly. The World Economic Forum (WEF) predicts that over the next 10 years, new technologies and increased automation will create new jobs in new professions. Many existing jobs may become obsolete, and some may undergo significant transformation, requiring new skills.

As a result of this evolution, upskilling and reskilling have become more important than ever. The words “upskilling” and “reskilling” may seem interchangeable, but they have different meanings. Upskilling means learning new skills to better perform your current job. An example of upskilling is a UX designer who signs up for a “user journey” workshop to improve her skills in app design or merchandising. She attends a retail conference to learn about the latest industry trends.

Retraining is a great way to transition into a new field and/or start a new career. Changing careers is more common than ever before. Therefore, specialized courses and programs allow people to quickly adapt a specific career choice to their interests and values. In 2021, a Harris Poll of American employees conducted for Fast Company found that 52% of respondents were thinking about changing jobs, and 44% were planning to change.

People make the decision to change careers for many reasons, including higher salaries, improved work-life balance; more flexible work schedules (e.g., remote work); or better company management.

Today, there is a need for continuous education to ensure that people are in demand in the job market. There are fields where competition with technology is doomed from the start, and therefore the need for retraining often arises. Continuing education is essential in today’s rapidly changing business world for several reasons: (1) Technological progress – digital technologies are constantly evolving and new skills need to be acquired to work with them; (2) Global competition – companies need highly skilled employees to remain competitive; (3) Innovation – new products and services require new knowledge and skills.

In addition to the interests of the employee, employers also see the benefits of learning that is based on skills. This ensures that the company ensures that employees are better prepared in line with the changing industry, which is likely to allow employees to stay with the company and advance their careers – all while saving costs. That is

why business leaders demand data-based evidence to justify investments in employee development. The best indicator of this is the return on investment (ROI).

Return on investment (ROI) is a widely used metric for measuring company performance, as it provides a clear and concise way to assess how effectively a company uses its resources to generate profit. However, many companies avoid using it to measure the effectiveness of continuing education initiatives. There are several reasons: Continuing education is considered a long-term investment, the results of which are often not immediately visible. Because of this, ROI can only be calculated over a fairly long period of time. Also, learning outcomes are often not reflected only in the productivity of a specific individual, but are related to the overall results of a group, team, or organization. Therefore, it is difficult to fully calculate the impact of a learning investment on the company as a whole or on the organization that implements the initiative. In addition, the learning process can combine many aspects, such as professional development, personal growth, expansion of social and professional networks, and others, which makes it impossible to objectively assess all of these factors. Also, learning outcomes are often driven by personal motivation. People strive for better outcomes for different reasons, and this can be difficult to account for individually, which makes it difficult to accurately measure ROI. The objectivity of the assessment is also complicated, as there is no single standard that shows what the real mediator of learning outcomes is. This can lead to differentiated or subjective assessments. Therefore, measuring ROI in initiatives such as continuing education requires some enhancement and development of criteria to more accurately assess their benefits to organizations and individuals, which is what our paper serves.

The subject of the research is the evaluation of the effectiveness of continuing education (CE) initiatives in business organizations, while focusing on measuring their return on investment (ROI) through financial and non-financial indicators.

The object of the research is continuing education initiatives implemented within business organizations in the Country of Georgia studied through their impact on organizational accomplishment, employee development, and stable competitiveness.

A second problem can be called the lack of standardized frameworks for calculating ROI in non-traditional investments such as

education. In non-traditional investments such as education, calculating ROI (return on investment) is often difficult because there are no standardized frameworks and measurable metrics that reflect the benefits in direct financial terms. Determining the ROI of education should take into account both financial and indirect benefits. For example, the skills, knowledge and qualifications acquired as a result of education, which increase career opportunities. As well as long-term results, as the impact of education can be seen years later, making it difficult to calculate ROI instantly. There are also other non-financial benefits, such as personal development, expanding social connections and improving the quality of life. In addition, the results of investing in education are often subjective and depend on individual expectations and goals.

The aim of the paper was to develop a specific framework for assessing the return on investment (ROI) of continuing education initiatives in business organizations, focusing on both financial and non-financial outcomes to optimize strategic decisions and the value of training programs.

Accordingly, the research objectives were to:

1. Identify critical factors that influence the effectiveness of CE programs.
2. Define quantitative metrics for measuring the financial returns of CE. Such as Net Profit, Return on Investment (ROI), Sales Growth, Customer Retention, Market Share, etc.
3. Identify non-quantitative metrics for measuring non-financial returns of CE, such as brand perception and image, employee engagement and satisfaction, company reputation, environmental impact, social impact, etc.

Literature Review.

The Concept of Continuous Education in Business

The need for continuing education can be identified as a result of both organizational changes and a person's willingness to learn something new in their profession. Since today's digital age has offered us many easy methods of learning, be it free webinars, acceleration programs, various online trainings, or videos on digital media channels that constantly provide us with news, certification and express courses that are conducted by industry experts in almost all relevant areas, the process of accessing education has been facilitated.

Continuing education (CE) refers to the ongoing process of learning and improving

skills that extends beyond formal education and training. In the business context, CE includes structured programs and informal learning opportunities designed to help employees adapt to evolving industry requirements, technological advancements, and organizational changes. In this section, we will discuss the importance, benefits, and theoretical foundations of continuing education in business organizations.

Continuing education is defined as the ongoing pursuit of knowledge and skills to maintain and enhance professional competence. Authors like Merriam and Caffarella (1999) emphasize the role of CE in facilitating personal and organizational growth. In difference with traditional education, which is often finite and limited to academic institutions, CE is dynamic and integrated with job requirements, responding to the specific needs of employees and organizations.

The speed of technological and market change requires a workforce that is capable of continuous learning. For instance, Drucker (1994) emphasized the emergence of the "knowledge worker" and the vital importance of intellectual capital in organizational success. Lifelong learning equips employees with the skills they need to innovate, adapt, and compete in a globalized economy. It also improves employee engagement and retention by bringing in front a culture of growth and development (Noe et al., 2010).

Continuing education is based on several theories: (1) Experiential Learning Theory: Kolb (1984) argued that learning is a process in which knowledge is created through the transformation of experience. This theory emphasizes the importance of practical, reflective learning in CE initiatives. (2) Self-Directed Learning Theory: Knowles (1975) introduced the concept of self-directed learning, where individuals take the initiative to identify their learning needs, set goals, and evaluate their outcomes. CE programs often incorporate elements of self-direction to empower employees. (3) Social Learning Theory: Bandura (1977) emphasizes the role of observation, imitation, and social interaction in learning. CE in business often includes mentoring, coaching, and collaborative learning environments.

Continuing education provides benefits at both the individual and organizational levels. At the individual level, employee development can be considered as it enhances employees' technical and creative skills, improves job performance and career prospects (Baldwin et al., 2009). At the

organizational level, studies (Tharenou et al. 2007) show a positive correlation between CE investments and organizational productivity, innovation and profitability. A third positive aspect of continuing education programs is adaptability and sustainability – CE promotes a culture of agility, which allows organizations to effectively respond to market disruptions and technological shifts. Despite its advantages, implementing CE programs comes with challenges such as costs and resource allocation, as CE programs require significant investments in time, money and infrastructure (Jehanzeb & Bashir, 2013). It can also be difficult to ensure ongoing employee engagement, especially in fast-paced work environments. Evaluating the impact of initiatives remains a challenge, as benefits are often seen in indirect or long-term outcomes.

To maximize the impact of CE, researchers have suggested that organizations integrate CE into their work processes as early as the twentieth century, such as embedding learning opportunities into everyday work activities that facilitate seamless acquisition of skills (Marsick & Watkins, 1990).

Today, in the 21st century, e-learning platforms, virtual simulations, and mobile applications provide flexible and scalable CE solutions, and their types have become more sophisticated and diverse.

In particular, the pandemic and its aftermath have offered specific forms of learning that are being put into practice by organizations and individuals. Actively used types of CE initiatives include:

- Formal training – structured training programs that are delivered with defined curricula. Examples: seminars, workshops, lectures, certification courses;
- On-the-job training (OJT) – a practical training method that is carried out directly during the work process and aims to improve the skills of the employee in a real work environment. For example: mentoring, SHADOWing, practical projects;
- Certificates and certification – a formal process of improving and confirming professional qualifications. Certification programs often include exams and completing courses. For example: PMP, CISSP;
- Electronic learning (E-Learning) – training using online platforms and digital resources. A flexible and accessible form, which often includes video lectures, virtual classes and tests. Platforms: Coursera, Udemy, LinkedIn Learning;

- Continuing professional development (CPD) – continuous updating and development of professional knowledge. Includes seminars, conferences, and research projects;

- Microlearning – Short, targeted learning modules that focus on a specific skill or topic. Mostly used on digital platforms. Job rotation and project-based learning. The temporary assignment of employees to different roles to acquire new skills.

ROI Measurement Theories and Models

The concept of return on investment (ROI) is widely used in various companies to assess the effectiveness of investments. Our interest lied in its application in continuing education (CE) programs in business organizations. ROI provides a structured framework for quantifying the value generated in relation to the costs incurred. However, understanding and applying ROI measurement requires studying the relevant theories and models that underlie its calculation and interpretation. Below are some of the most used models for the application of ROI in continuing education proposed by various authors.

Challenges in Measuring ROI of Educational Programs in Business Organizations

Despite the opportunities outlined in the previous section, measuring return on investment (ROI) for educational programs, especially in business organizations, is a multifaceted challenge. In order to accurately measure ROI overcoming several conceptual, methodological, and practical obstacles is needed. Many authors have identified intangible benefits, difficulty attributing outcomes, data availability and quality, and so on.

Educational and training programs often provide intangible benefits that are difficult to quantify. Among them we can count improved employee morale, improved organizational culture, and opportunities for long-term innovation. Swanson and Holton (2009) highlighted the difficulty of translating these intangible outcomes into measurable financial terms, which limits the comprehensiveness of ROI calculations.

It is also complex to measure ROI of a specific program. Organizations often operate in challenging environments where multiple factors influence performance metrics. According to Phillips and Phillips (2007) separating the effects of CE initiatives from other variables, such as market trends or managerial interventions, is critical but often difficult.

In addition, the benefits of training programs may take months or years to materialize. For example, skill development may only lead to measurable increases in productivity over time. Cascio (1991) emphasizes the importance of adopting long-term evaluation frameworks to account for delayed impacts, although such approaches can complicate ROI assessment.

Accurate ROI measurement also depends on access to reliable data. However, organizations often face difficulties in collecting and analyzing data on both costs and outcomes. Bates (2004) noted that incomplete or inconsistent data can undermine the validity of ROI analysis, necessitating robust data management practices.

Most importantly, ROI measurement itself

Table 1. Some models used for ROI applications in continuing education

#	Model	description	Author
1	The Kirkpatrick Four-Level Model	One of the fundamental models often associated with the evaluation of training and education programs is the Kirkpatrick Four-Level Model (1959). This model emphasizes four sequential levels: response, learning, behavior, and outcomes. Although not explicitly tied to ROI, the model's outcome level can be aligned with ROI analysis of training program outcomes in relation to organizational performance metrics. Researchers Phillips and Phillips (2002) extended this model by introducing a fifth level, ROI, which quantifies the monetary benefits derived from training relative to its cost, thus linking qualitative assessments and quantitative ROI calculations.	Donald L. Kirkpatrick
2	Human Capital Theory	HHhuman capital theory provides a framework for measuring ROI in education and training. The theory argues that investments in employee knowledge and skills enhances productivity and, organizational success. This framework is vital for justifying CE investments because it underlines the potential economic returns from skill development. Research by Swanson and Holton (2009) has shown how ROI methodologies can show in numbers these returns, providing organizations with a tangible basis in evaluating CE initiatives.	Becker, 1964
3	Cost-Benefit Analysis (CBA)	Cost-Benefit Analysis is a decision-making tool based on welfare economics. It is another relevant model for measuring ROI. It involves identifying, quantifying, and comparing the costs and benefits of a CE initiative. In the context of CE programs, CBA serves as a precursor to ROI analysis by evaluating whether the benefits outweigh the costs. Authors Mishan and Kuah (2007) identified how CBA principles can be integrated into ROI calculations and emphasized the importance of discounting future benefits and accounting for opportunity costs.	Mishan and Kuah (2007)
4	Balanced Score Card (BSC)	The customer, internal processes, and learning and growth is the BSC perspectives. It is not explicitly an ROI model, but this framework provides a multidimensional approach to performance measurement that allows organizations to assess the broader impact of CE initiatives. Niven (2002) argued that connecting BSC perspectives to ROI metrics can create a more comprehensive evaluation framework that captures both financial and non-financial gains.	Kapla and Norton 1992
5	Utility Analysis	Utility Analysis is a model commonly used in industrial-organizational psychology. It mainly focuses on quantifying the monetary value of human resource interventions. This approach calculates the economic benefits derived from changes in employee performance attributable to training programs. The analysis complements ROI measurement by offering a structured methodology for translating intangible benefits into financial terms.	Cascio (1991),
6	Learning Transfer Model	Learning transfer model emphasizes how transferring learned skills to the workplace is crucial. Effective learning transfer is vital to realizing the ROI of CE programs as it determines whether training outcomes translate into improved job performance. Bates many years ago (2004) highlighted the interaction between learning transfer and ROI, suggesting that high transfer rates are necessary to maximize returns on CE investments	Broad and Nystrom (1992)
7	Stakeholder Theory	Stakeholder theory emphasizes the need to consider the different perspectives of stakeholders when evaluating investments. In the context of measuring ROI for CE programs, this theory emphasizes the importance of aligning ROI metrics with the expectations and needs of various stakeholders, including employees, managers, and organizational leadership. Donaldson and Preston (1995) suggest that incorporating stakeholder perspectives enhances the validity and relevance of ROI estimates.	Freeman (1984)

requires resources, including time, money, and expertise. Jehanzeb and Bashir (2013) noted that organizations may be reluctant to invest in rigorous ROI assessment due to the associated costs. This creates a paradox where ROI assessment is needed to justify the costs, but the cost of the assessment limits its implementation.

Phillips and Phillips also cite the lack of standardized methodologies for measuring ROI in educational programs as a challenge. Different organizations use a variety of approaches, leading to inconsistencies in how ROI is calculated and interpreted. This variability makes it difficult to benchmark and compare ROI results across programs or industries (Phillips & Phillips, 2011).

Donaldson and Preston argue, that, implementing ROI measurement frameworks is often met with resistance from stakeholders. Managers and employees may perceive these assessments as too much critical or burdensome. Ensuring buy-in from all stakeholders requires effective communication of the benefits of ROI measurement and the use of collaborative assessment approaches (Donaldson & Preston, 1995).

To sum up, measuring ROI for educational programs involves challenges such as quantifying intangible benefits, attributing outcomes, addressing time constraints, ensuring data quality, and managing costs. Overcoming these obstacles requires adopting robust measurement frameworks, leveraging data analytics technology, and fostering a culture of transparency and collaboration. By addressing these issues, organizations can better demonstrate the value of their CE initiatives and make informed decisions about future investments.

Financial and Non-Financial Measures of ROI in Continuing Education

Measuring the ROI of educational programs requires very thorough assessment of both financial and non-financial indicators. While traditional financial metrics remain the cornerstone of ROI evaluation, non-financial metrics are equally important in capturing the broader impact of continuing education (CE) programs.

The main quantitative and monetary measure of the value generated by CE initiatives is increased revenue, as training programs that improve employee skills and knowledge often lead to increased sales, customer retention, and the ability to enter new markets, which ultimately contribute to increased revenue (Phillips & Phillips, 2007).

Cost savings are similarly considered, as training that increases efficiency or reduces errors can significantly reduce operating costs. Cascio (1991) emphasizes the importance of calculating direct savings, such as reduced material waste or shorter project timelines, to justify CE investments.

Also, improved employee performance due to CE programs often translates into measurable increases in productivity. Swanson and Holton (2009) noted that ROI estimates should consider both the volume and quality of work produced by employees because of improved skills.

Regarding non-financial indicators, it reflects intangible benefits that contribute to the long-term success of the organization. These include: (1) employee engagement, as CE programs foster a learning culture, boost employee morale, and motivate employees. Jahanzeb and Bashir (2013) found that engaged employees are more likely to stay with their organization and contribute to a positive work environment; (2) higher employee retention rates (Tharenou et al., 2007); (3) innovation, because continuing education encourages employees to think creatively and adopt new ideas. Drucker (1994) emphasized the role of knowledge workers in driving organizational innovation through continuous learning. (4) customer satisfaction, because CE initiatives that improve service delivery and employee competence directly enhance customer experience. Kaplan and Norton (1992) noted that organizations should include customer satisfaction metrics in their ROI assessments to examine the external impact of CE programs. Phillips and Phillips (2011) advocated a balanced approach to measuring ROI, integrating financial and non-financial metrics to provide a holistic view of program outcomes. While financial metrics are essential for quantifying direct monetary returns, non-financial metrics provide recognition of the broader, strategic contributions of CE programs.

By combining these complex financial and non-financial measures, organizations can examine the value of their CE investments and build a strong foundation for continued funding and support.

Research Methodology. The research methodology provides a structured framework for data collection, analysis, and interpretation to answer the research questions on the return on investment (ROI) of continuing education (CE) initiatives. The study applies a qualitative approach, namely semi-structured interviews to elicit the views

and opinions of professionals from various industries.

Because existing studies and case studies consistently show different transformational effects of CE on business outcomes across industries due to different sector dynamics, and because many authors have noted its particular importance in sectors such as technology, healthcare, manufacturing, and services, we decided to select companies representing these industries for the study.

The study uses a qualitative method to explore in-depth factors that influence the ROI of CE initiatives across industries. The design is appropriate for understanding subjective experiences, industry-specific challenges, and organizational strategies related to CE investments. A multiple case study approach was used, focusing on representatives of selected industries to enable comparative analysis and strategic insights from industry representatives.

Based on the objectives of the paper, the research objective was to identify financial and non-financial metrics that organizations use to measure the ROI of CE initiatives. It also aims to examine industry-specific challenges and best practices in evaluating CE outcomes.

The research assessed the perceived impact of CE initiatives on business performance and strategic objectives.

The target population included middle and senior managers and HR/training professionals, department heads, who are responsible for implementing and evaluating CE programs within their organizations.

Purposive sampling was used to ensure the inclusion of participants with relevant expertise and experience in managing CE initiatives.

Semi-structured interviews were conducted for data collection to allow for flexibility in exploring the issues raised and to maintain a consistent structure across participants. To ensure relevance to the research objectives, an interview guide was developed that focused on the following areas:

1. Overview of CE initiatives in the organization.
2. Methods for measuring ROI for CE programs.
3. Financial and non-financial benefits of CE initiatives.
4. Industry-specific challenges in evaluating CE.
5. The impact of CE on business outcomes (e.g., productivity, innovation, retention).

6. Perceptions of future trends in measuring CE and ROI.

Data collection was conducted using online platforms and in person, depending on participant preferences and geographic constraints. Each interview lasted approximately 45-60 minutes. Consent was obtained from participants to be recorded and transcribed.

To analyze the interview data, Brown and Clarke's (2006) six-step framework was used, namely: Familiarizing the data by rereading the transcripts. Initial coding of important ideas and patterns.

Grouping codes into broader themes and subthemes. Discussing themes for relevance to the research objectives. Defining and naming themes to understand their essence. Preparing a report summarizing the findings and their implications.

Cross-industry comparisons were also important in the study. Accordingly, a comparative analysis of the data was conducted across the industries of the surveyed companies to identify similarities and differences in ROI measurement practices, challenges, and outcomes.

We also took into account the ethical aspects of the study and participants received an information sheet detailing the study objectives, data collection methods and confidentiality measures. After which written or verbal consent was obtained.

Information about all participants is anonymous and identifying details have been removed from the transcripts. The data are protected and used only for research purposes.

Although qualitative methods provide rich, detailed insights, we identified several limitations of the study at the stage of developing the methodology:

1. The small sample size may limit the generalizability of the findings.
2. Industry-specific contexts may affect the transferability of the results to other sectors.
3. The subjective views of the participants may introduce bias.

However, we are confident that this study will become a prerequisite for more comprehensive and large-scale studies in this direction.

Main Results. A total of 18 companies from various industries were surveyed during the study.

As shown in the table, the survey respondents represent a wide range of positions across industries, including

Table 2. Companies surveyed during the study

#	Company name	Representative position
1	Meama	Head of Production
2	International Medical Support	Founder
3	Element Construction	Head of Human Resources Management
4	Exadel Georgia	Head of Learning and Development
5	Webiz	Administrative Manager
6	Lineate	Head of Human Resources Management Department
7	Epam Georgia	Talent Development Specialist
8	Liberty	Head of IT and HR Direction
9	EY	Supervising Associate Talent Team
10	Nexia TA	Head of Human Resources Management Department
11	Moore abc	Human Resources Manager
12	B2C	Founder, CEO
13	Phubber	Co-Founder, CEO
14	Digital Area	Head of Human Resources Management Department
15	Efes Georgia	Human Resources Management Specialist
16	Transporter	Head of Human Resources Management Department
17	Palitra Holding	Head of Human Resources Management Department
18	Vivo Medical Group	Head of Finance Department

healthcare, IT, construction, education, finance, manufacturing, and digital services. Their insights enriched the study with multi-industry insights on the ROI of continuing education (CE). The majority of them are senior management, emphasizing ROI as a driver of competitive advantage, business scalability, and revenue. The involvement of human resource (HR) management experts

provided a focus on non-financial metrics such as employee retention, satisfaction, and development. Their expertise adds depth to the understanding of how CE impacts knowledge acquisition, engagement, and organizational culture. The participation of learning and development (L&D) specialists in the study provided actionable insights into program design, implementation, and

Table 3. The summarized answers of the respondents

Interview Questions	Summary of Respondents' Answers
1	2
1. Please describe the major continuing education (CE) initiatives that your organization has implemented in the past 3-5 years? What was the primary goal of these CE initiatives?	With the assistance of USAID, the company developed 13 modules for employers for vocational education and established and opened a training center. The company implemented CE initiatives in the direction of coffee selection, roasting, evaluation and preparation technologies. The main goal of these initiatives was to study the technology of coffee capsule production.
2. How do you measure your continuing education initiatives financially? What specific financial metrics are used?	We track KPIs such as engagement, learning outcomes and job performance for financial evaluation; we measure direct revenue from campaigns and use a percentage-based ROI to assess impact. Some companies, however, do not have a specific financial evaluation system - instead, they rely on resource savings during recruitment and training.
3. In addition to financial metrics, what non-financial metrics (e.g., employee satisfaction, retention, knowledge acquisition) do you consider when evaluating the success of CE programs?	Surveys, feedback, learning outcomes and LMS analytics. Employee engagement rate in programs. Success is measured by the number of graduates and their subsequent employment or role change.
4. Do you compare the ROI of continuing education initiatives to other organizational investments? How?	ROI is calculated by comparing CE costs (e.g. course fees and time) with benefits such as productivity and skill development. ROI for CE is assessed based on the ability of professional staff to generate increased revenue with minimal additional costs. In most companies, there is no specific comparative analysis.

1	Продовження табл. 3 /Continued tabl. 3
2	
5. What tangible financial benefits have you seen from your continuing education initiatives (e.g., increased revenue, reduced costs)?	Financial performance improved, although specific examples were not detailed. Increased revenue with the same resources; cardiologists earned income from training after obtaining a license. Reduced costs for recruitment and training for specific roles.
6. Can you share with us some of the intangible benefits that have been achieved from continuing education programs?	Unique product development and stronger market positioning, such as eco-friendly packaging that reduces waste by 20%. Enhanced reputation due to trained professionals and better patient outcomes. Increased company awareness, loyalty, trust and social responsibility.
7. To what extent has there been a significant change in employee productivity or job satisfaction since implementing continuing education programs?	Significant increase in productivity and satisfaction. Qualified employees are more productive, better paid, and satisfied. Employee productivity and satisfaction are being monitored.
8. What unique challenges does your industry face when measuring the ROI of continuing education initiatives? How do these challenges differ from other industries?	Challenges include training employees who have no prior experience and the lack of automation/data collection systems in the coffee industry. ROI assessment focuses on intangible outcomes and the use of basic financial formulas. No significant challenges are mentioned, but the need for labor market research is highlighted.
9. Are there any specific tools or methods that you have found particularly useful in overcoming these challenges?	ERP systems for tracking coffee production, distribution, and employee skills. Modern technologies such as websites and software tools. Market research and gap analysis.
10. Can you describe how continuing education initiatives have helped your organization achieve overall business goals (e.g., strategic growth, competitiveness)?	Improved operational efficiency and environmentally friendly practices that enhance the brand's competitiveness. Employee qualifications and new technologies directly increase growth and competitiveness. Simplified recruitment and attracted external partners.
11. Have continuing education programs impacted innovation or creativity in your organization? If so, how?	Increased opportunities for innovation, such as eco-friendly packaging technologies. Regular training in new technologies encourages innovation.
12. How have continuing education programs impacted employee retention and talent development in your company?	Strong positive impact. Improved retention due to better satisfaction and development. Training with foreign experts helped retain and grow talent.
13. How do you see the future of continuing education in your industry? What trends are emerging?	CE is increasingly important, especially for specialized technologies. CE investments will increase as industries develop. Increasing emphasis on training for niche occupations and continuous professional development.
14. How do you think continuing education ROI measurements will change in the next 5 to 10 years? What are your plans for moving forward?	Expects more precise and multidimensional ROI frameworks. Predicts significant progress in ROI measurement. No specific insights but acknowledges ongoing advances.
15. Based on your experience, what advice would you give to organizations looking to more effectively measure the ROI of their continuing education program initiatives?	Organizations should adopt a strategic approach that includes data management, focused goal setting, and continuous monitoring of results. Every business has its own culture and vision for growth, so specific and measurable goals should be set, and training should be aligned with these goals. Increase CE efforts to drive ROI. Conduct thorough market research and promote initiatives widely.
16. Is there anything else you would like to share about measuring ROI with CE initiatives based on your experience?	One of the most valuable lessons was to understand that ROI should not be measured only from the perspective of management. Employee opinions and feedback are crucial to understanding the real results of the training. - Any correctly calculated CE is directly proportional to ROI; - In general, when developing initiatives, the field, market, potential applicants and programs should be researched very well, so that the offer is then adequate, and the interest is appropriate. It is also important to implement information campaigns so that as many people as possible learn about the initiatives. It is also necessary to cover the entire country and create opportunities for continuous education for the population of the regions.

effectiveness to improve workforce skills, productivity, and knowledge acquisition. The participation of department heads such as IT, finance, and manufacturing helped us understand the operational perspectives for integrating CE initiatives with technology, cost management, and resource optimization, which directly links CE to measurable financial performance.

To summarize their opinions regarding our questions, Table 3 provides the summarized answers of the respondents:

When summarizing the interviews, the main research themes were identified from the respondents.

From these responses and the main topic of the study, a number of recommendations and practical insights were shared by respondents.

These include: (1) Strategic integration: CE programs should align with broader organizational goals, ensuring that both financial and non-financial metrics are considered. (2) Enhanced ROI tracking:

Organizations should adopt modern tools to comprehensively measure ROI, including predictive analytics and employee satisfaction surveys. (3) Leadership engagement: Founders and executives should prioritize CE as a strategic investment to improve long-term value.

Interpretation of Results. The results of the study show that the majority of companies are implementing continuing education (CE) initiatives, but in many cases they are not measured against all metrics. There are no predetermined financial or intangible benefits and they are mainly focused on the needs of employees rather than on the long-term development of the company. There is no comprehensive framework that can be applied according to the type of industry or business organization. The results, obtained from interviews with 18 companies in a variety of industries, highlight the benefits of CE programs in terms of measurable financial returns and broader organizational needs.

Table 4. Main research themes

Main Topics of the Study	Respondents' Opinion	Example from the Industry
CE Program Goals	Across industries, key goals of CE initiatives include improving employee experience, fostering innovation, and achieving competitive differentiation.	Medical organizations (e.g., International Medical Support) focus on increasing customer acquisition skills, while IT companies (e.g., EPAM Georgia) emphasize innovation and the use of technology.
Measuring Financial ROI	Respondents rely on specific metrics such as revenue growth, cost savings, and ROI formulas. Percentage-based measurements are used to assess the financial impact of CE programs.	EY tracks direct financial contributions through campaigns and CE-linked generation.
Non-Financial Metrics	Employee engagement, retention, satisfaction, and productivity are critical to measuring CE success.	Liberty and Lineate link CE to employee retention and career growth.
Challenges in Measuring ROI	Industries such as healthcare (e.g., Vi Medical Group) face challenges in converting intangible CE benefits into measurable financial returns. However, modern tools and technologies are helping to bridge these gaps.	
Intangible Benefits	Respondents highlight innovation, increased employee loyalty, and enhanced brand reputation as intangible outcomes of CE.	Phubber attributes CE to developing creativity and team unity.
Industry-Specific Value	Healthcare and Education: Emphasizing the need for continuous skill up-gradation and the direct impact on business outcomes (e.g. customer acquisition or offering training services).	
	Technology and Digital Sectors: Emphasizing the role of CE in innovation, product development, and competitiveness.	
	Traditional Sectors (Construction, Manufacturing): Focusing on improving productivity and retaining talent as key drivers of ROI.	

These results highlight several key themes that are vital to understanding the return on investment (ROI) of CE initiatives.

Specifically, the following areas were highlighted:

1. Financial metrics: CE initiatives have been shown to generate significant financial returns for organizations. Metrics such as increased revenue, cost savings through reduced recruitment and training costs, and improved operational efficiency were prominent in participant responses. For example, organizations implementing CE programs reported productivity gains that allow them to accomplish more with the same or fewer resources. Moreover, companies cited the importance of reducing employee turnover costs through enhanced retention as a significant financial benefit.

2. Non-financial metrics: The study highlighted the equal importance of non-financial outcomes in measuring the effectiveness of CE initiatives. Improved employee satisfaction, increased engagement, and stronger organizational loyalty were consistently reported. Many participants linked these outcomes to the creation of a positive learning culture that fosters innovation and collaboration. Enhanced employee morale and team cohesion emerged as additional benefits, further illustrating the multifaceted value of CE programs.

3. Long-term Impact and Challenges: While CE initiatives deliver measurable benefits, challenges related to calculating ROI remain evident. Several participants highlighted the difficulties in directly attributing specific organizational outcomes to CE programs. Delays in revenue realization and the lack of standardized measurement frameworks were recurring themes. In addition, intangible benefits of CE, such as innovation and employee development, often require qualitative assessment methods, making traditional approaches to measuring ROI difficult.

4. Industry-Specific Insights: The findings also revealed variation in CE priorities and outcomes across industries. For example, technology-driven companies emphasized skill acquisition and innovation as critical outcomes, while service-driven organizations prioritized employee retention and customer satisfaction. This variation highlights the need for industry-specific measurement frameworks that link CE initiatives to sector goals and expectations.

The following conclusions can be drawn from the results:

CE as a strategic imperative: Continuing education is no longer an additional organizational activity, but a strategic imperative to remain competitive in rapidly evolving markets. By facilitating upskilling, CE programs enable employees to adapt to technological advances, industry changes, and new challenges.

The dual nature of ROI: The ROI of CE initiatives should be understood as a dual construct that includes both financial and non-financial dimensions. While financial metrics provide tangible justification for CE investments, non-financial metrics capture broader organizational impacts, such as enhanced employee engagement, retention, and innovation.

Need for tailored measurement frameworks: Given the diversity of industries and organizational goals, a one-size-fits-all approach to measuring CE ROI is insufficient. Instead, organizations need to develop tailored measurement frameworks that combine quantitative and qualitative metrics that align with their specific strategic objectives.

Overcoming ROI measurement challenges: The study highlights ongoing challenges in measuring CE ROI, particularly in attributing organizational outcomes to CE initiatives and quantifying intangible benefits. Addressing these challenges requires robust data collection methods, advanced analytical tools, and collaboration between stakeholders to determine reliable and actionable ROI estimates.

Conclusion. Based on the objectives of the paper and the research findings, we have developed general recommendations that answer the research questions:

1. Organizations should adopt frameworks that integrate financial and non-financial metrics that allow for a holistic assessment of CE outcomes. For example, frameworks should include metrics such as revenue growth, cost savings, employee retention rates, and innovative outcomes.

2. Data analytics, artificial intelligence, and machine learning can be used to track and analyze the outcomes of CE programs over time. These tools can help organizations identify patterns, predict future outcomes, and make data-driven decisions to refine CE strategies.

3. Organizations should design CE programs that address industry-specific needs

Table 5. Framework for Continuing Education

Aspect	Financial Metrics	Non-Financial Metrics	Strategic Alignment	Tools & Techniques	Stakeholder Impact
Input Metrics	Cost of programs, time investments, opportunity costs	N/A	Align investments with organizational goals	Resource tracking systems	Management approval and funding
Output Metrics	Cost savings, revenue growth	Training completion rates, skill acquisition	Ensure alignment with KPIs	Post-training assessments	Employee feedback
Outcome Metrics	Productivity increases, ROI percentage	Retention rates, employee satisfaction, innovation metrics	Support organizational growth and innovation goals	Data analytics and predictive tools	Organizational culture and morale
Impact Attribution	Revenue and cost reduction attributable to CE	Enhanced teamwork, improved employee engagement	Link CE initiatives to strategic priorities	Control groups, regression analysis	Stakeholders buy-in through transparent reporting
Balanced Scorecard	Revenue, cost-benefit analysis	Brand perception, employee development	Integrate financial and non-financial performance metrics	Visualization tools like dashboards	Improved strategic decision-making
Feedback Mechanisms	Identify areas of financial inefficiency	Qualitative improvements based on employee surveys	Adjust CE programs to meet evolving needs	Continuous surveys and feedback loops	Employee participation and collaboration
Iterative Refinement	Enhanced ROI over successive CE cycles	Enhanced employee loyalty and motivation	Align refinements with long-term strategy	Program review and redesign processes	Sustainable commitment from all levels
Accessibility Expansion	Financial planning for scaling CE programs	Increased accessibility and participation rates	Broaden CE outreach across all employee levels	Online learning platforms, microlearning modules	Greater inclusivity and equity

and challenges. This includes identifying critical skill gaps, aligning training content with emerging industry trends, and ensuring that CE initiatives support long-term organizational goals.

4. Top management should actively foster a culture of lifelong learning by encouraging employee participation in CE programs and demonstrating the value of such initiatives through visible organizational support and recognition.

5. To ensure the success of CE initiatives, organizations should involve a variety of stakeholders, including employees, managers, and external training providers, in the planning and evaluation process. Stakeholder feedback is critical to identifying areas for improvement and ensuring alignment with organizational goals.

6. Organizations should invest in methodologies that separate the impact of CE initiatives from other variables that influence organizational success. Techniques such as pre- and post-training assessments, control

group comparisons, and regression analysis can improve the accuracy of ROI estimates.

7. Sharing success stories of CE programs within the organization can build momentum and encourage broader participation. Highlighting measurable outcomes and employee testimonials can further demonstrate the value of CE investments to stakeholders.

8. Organizations should periodically review and adjust CE programs based on evolving business needs and employee feedback. This iterative approach ensures that CE initiatives remain relevant and aligned with strategic goals.

9. Organizations should explore innovative delivery methods, such as online learning platforms and microlearning modules, to make CE programs more accessible and flexible for employees. Expanding access to learning opportunities can enhance employee participation and generate broader organizational benefits.

10. Organizations should understand their commitment to CE as a competitive differentiator in their talent acquisition and retention efforts. By highlighting the availability of CE programs, organizations can attract the best talent and strengthen their brand as a good employer.

In response to the objectives of the paper, based on the literature review, qualitative research, and findings, with the help of artificial intelligence, we developed a comprehensive framework for continuous education to measure the ROI of continuous education in business organizations, considering both financial and non-financial indicators. The matrix illustrates the interrelationships of the main aspects in the

comprehensive ROI framework for continuous education (CE). Each component is mapped to its corresponding dimensions and outcomes to represent their interrelationships.

Investing in continuing education is not a developmental initiative but a strategic imperative for business organizations. By adopting a ROI framework that balances financial returns with intangible benefits such as employee engagement, innovation, and organizational agility, top managers can make informed decisions about their learning investments. As the business landscape evolves, companies that prioritize measurable and impactful learning strategies will be better positioned to sustain competitive advantage and foster long-term growth.

References

1. Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2017). The state of transfer of training research: Moving toward more consumer-centric inquiry. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 17–28. doi.org/10.1002/hrdq.21278
2. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
3. Bates, R. A. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341–347. doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.04.011
4. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York, NY: Columbia University Press.
5. Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
6. Cascio, W. F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston, MA: Kent Publishing.
7. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi.org/10.5465/amr.1995.950327199
8. Drucker, P. F. (1994). *Post-Capitalist Society*. New York, NY: HarperBusiness.
9. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
10. Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employees and organizations: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
12. Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13(3), 21–26.
13. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Список використаної літератури

1. Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2017). The state of transfer of training research: Moving toward more consumer-centric inquiry. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 17–28. doi.org/10.1002/hrdq.21278
2. Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
3. Bates, R. A. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341–347. doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.04.011
4. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York, NY: Columbia University Press.
5. Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
6. Cascio, W. F. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston, MA: Kent Publishing.
7. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi.org/10.5465/amr.1995.950327199
8. Drucker, P. F. (1994). *Post-Capitalist Society*. New York, NY: HarperBusiness.
9. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
10. Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employees and organizations: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
12. Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13(3), 21–26.
13. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

14. Knowles, M. S. (1975). *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
15. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London, UK: Routledge.
16. Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1999). *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
17. Mishan, E. J., & Quah, E. (2007). *Cost-Benefit Analysis*. London, UK: Routledge.
18. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
19. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
20. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2002). *Measuring ROI in the Public Sector*. Alexandria, VA: ASTD Press.
21. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). *The Value of Learning: How Organizations Capture Value and ROI and Translate It into Support, Improvement, and Funds*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
22. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2011). *ROI for Executives: Measuring and Delivering Value*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
23. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
24. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004
25. Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organizational resilience through organizational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 69. doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4
26. Geerts, J. M. (2024). Maximizing the Impact and ROI of Leadership Development: A Theory- and Evidence-Informed Framework. *Behavioral Sciences*, 14(10), 955. doi.org/10.3390/bs14100955
27. Lemmon, G. (2024). Innovation ROI Best Practices. *Research-Technology Management*, 67(5), 57–62. doi.org/10.1080/08956308.2024.2375933
28. Shibiti, R., & Mulaudzi, M. C. (2024). Exploring barriers to measuring ROI for training and development interventions: A case study on academic staff in South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(2), 163–173. doi.org/10.20525/ijrbs.v13i2.3200
29. Safariningsih, R. T. H., Fachrial, P., Widodo, R. E., Febrian, W. D., & Marlita, D. (2024). *Organizational Development: Analysis of Return on Investment, Training Needs Analysis, Job Enrichment and Competency (Literature Review)*. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(1), 106–119. doi.org/10.38035/dijms.v6i1.3149
14. Knowles, M. S. (1975). *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
15. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London, UK: Routledge.
16. Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1999). *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
17. Mishan, E. J., & Quah, E. (2007). *Cost-Benefit Analysis*. London, UK: Routledge.
18. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
19. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
20. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2002). *Measuring ROI in the Public Sector*. Alexandria, VA: ASTD Press.
21. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). *The Value of Learning: How Organizations Capture Value and ROI and Translate It into Support, Improvement, and Funds*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
22. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2011). *ROI for Executives: Measuring and Delivering Value*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
23. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
24. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004
25. Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organizational resilience through organizational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 69. doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4
26. Geerts, J. M. (2024). Maximizing the Impact and ROI of Leadership Development: A Theory- and Evidence-Informed Framework. *Behavioral Sciences*, 14(10), 955. doi.org/10.3390/bs14100955
27. Lemmon, G. (2024). Innovation ROI Best Practices. *Research-Technology Management*, 67(5), 57–62. doi.org/10.1080/08956308.2024.2375933
28. Shibiti, R., & Mulaudzi, M. C. (2024). Exploring barriers to measuring ROI for training and development interventions: A case study on academic staff in South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(2), 163–173. doi.org/10.20525/ijrbs.v13i2.3200
29. Safariningsih, R. T. H., Fachrial, P., Widodo, R. E., Febrian, W. D., & Marlita, D. (2024). *Organizational Development: Analysis of Return on Investment, Training Needs Analysis, Job Enrichment and Competency (Literature Review)*. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(1), 106–119. doi.org/10.38035/dijms.v6i1.3149

Майя Ноніашвілі*,
доктор філософії, професор
maia.noniashvili@btu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0009-2321-0792>

Звіад Кобалія*,
магістр бізнес-адміністрування
zviad.kobalia@btu.edu.ge
<https://orcid.org/0009-0005-6483-0470>

*Університет бізнесу та технологій, проспект І. Чавчавадзе, 82, Тбілісі, 0162, Грузія

ВИМІРЮВАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ПРОГРАМИ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Дослідження вивчає рентабельність інвестицій (ROI) в програми безперервної освіти (CE) в бізнес-організаціях, розташованих у Грузії, зосереджуючись на їх фінансовому та нефінансовому впливі. За допомогою якісних досліджень, включаючи інтерв'ю з представниками 18 компаній з різних галузей, дослідження вивчає переваги, виклики та стратегічні наслідки програм CE.

Результати показують, що ініціативи CE значно сприяють підвищенню ефективності організації завдяки підвищенню продуктивності праці співробітників, інноваціям та набуттю нових навичок. У фінансовому плані компанії повідомляють про зростання доходів, економію витрат та підвищення операційної ефективності як прямі результати інвестицій у CE. З іншого боку, ці програми сприяють задоволеності, утриманню та залученню співробітників, створюючи позитивну організаційну культуру, що підтримує довгострокове зростання.

Дослідження висвітлює основні виклики в оцінці рентабельності інвестицій у безперервну освіту, включаючи атрибуцію результатів ініціатив безперервної освіти, затримку реалізації прибутків та відсутність стандартизованих систем оцінки. Воно підкреслює важливість комплексного підходу до оцінки рентабельності інвестицій, який поєднує кількісні фінансові показники з якісною оцінкою нефінансових переваг.

Для вирішення цих проблем у дослідженні пропонується комплексна система оцінки рентабельності інвестицій, адаптована до потреб організацій та галузей. Рекомендації включають використання передових методів аналізу даних, сприяння культурі безперервного навчання та забезпечення співпраці зацікавлених сторін у розробці та оцінці програм безперервної освіти.

На основі дослідження було розроблено комплексну систему безперервної освіти для вимірювання рентабельності інвестицій у безперервну освіту в бізнес-організаціях з урахуванням як фінансових, так і нефінансових показників.

Ця робота сприяє академічній дискусії про розвиток людських ресурсів та організаційне навчання, надаючи практичні відомості про оцінку та вдосконалення ініціатив у сфері безперервної освіти. Результати дослідження підкреслюють трансформаційний потенціал програм безперервної освіти у стимулюванні інновацій, конкурентоспроможності та сталого успіху в динамічних бізнес-середовищах.

Ключові слова: безперервна освіта (CE), рентабельність інвестицій (ROI), навчання протягом усього життя, система оцінювання.

JEL Classification: I21; I26; M53; M12; O15.

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

The article was received by the editors 20.06.2025.

The article is recommended for printing 30.07.2025.

Published 30.09.2025

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Стаття надійшла до редакції 20.06.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 30.07.2025 р.

Опубліковано 30.09.2025

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-19>
УДК 336.1

Юрій Олександрович Торяник

аспірант

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

yurii.torianyk@student.karazin.ua

<https://orcid.org/0009-0008-6284-5355>

ОЦІНКА БОРГОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Це дослідження має на меті надати оцінку боргової стійкості України та сформулювати пропозиції щодо удосконалення організаційно-методичних засад такої оцінки. боргова стійкість України оцінюється як відсутня в поточному моменті (2022-2024 рр.) через значне зростання боргового навантаження, спричинене повномасштабною військовою агресією. Відзначимо, що на протязі 2015-2021 р. було вжито багато заходів з управління державним боргом, що дозволило характеризувати боргову стійкість України, як задовільну, спираючись на аналіз всіх розрахованих індикаторів. Рівень організаційного забезпечення оцінки боргової стійкості в Україні є обмеженим. Основним чинним нормативно-правовим актом, що визначає індикатори економічної безпеки та їх критичні межі до 2025 року, є Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. У вітчизняній практиці та офіційних документах органів влади фіксується доволі обмежений інструментарій аналізу, який переважно включає дослідження структури боргу та базового показника відношення державного боргу до ВВП. Складніші міжнародні методики оцінки недостатньо застосовуються. Наразі Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, які передбачали розширену градацію оцінки боргової безпеки за п'ятьма індикаторами (з оптимальним, задовільним, незадовільним, небезпечним та критичним значеннями), втратили чинність. Оцінка боргової стійкості в Україні повинна базуватись на чіткій методиці, яка повинна бути закріплена нормативно-правовим актом та використовуватись на регулярних засадах органом, відповідальним за управління державним боргом. Результати оцінки боргової стійкості України повинні оприлюднюватись та включатись до стратегії управління державним боргом. Недостатньо встановлювати лише критичну межу для індикаторів оцінки боргової стійкості; для диференціації рівнів боргової стійкості необхідно впровадити розширену градацію оцінки індикаторів. Доцільно повернутися до використання градації значень, що була в Методичних рекомендаціях (оптимальне, задовільне, незадовільне, небезпечне та критичне значення), оскільки вона враховувала міжнародні рекомендації. Необхідно активніше застосовувати міжнародні підходи та індикатори для оцінки боргової стійкості. При оцінці боргової стійкості слід приділяти належну увагу первинному сальдо державного бюджету (первинному дефіциту/профіциту), як це поширено у міжнародних дослідженнях.

Ключові слова: державний борг, первинний дефіцит, оцінка, стійкий державний борг.

JEL Classification: H30; H63; H68; H12.

Як цитувати: Торяник, Ю. О. (2025). Оцінка боргової стійкості України. *Соціальна економіка*, 71, 236–245. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-19

Вступ. У сучасному глобалізованому світі державний борг є невід'ємним інструментом фінансової політики, що дозволяє урядам фінансувати дефіцит бюджету, реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти та підтримувати

економіку в періоди криз. Однак, неконтрольоване та необдумане нарощування боргових зобов'язань несе загрозу макроекономічній стабільності та стає джерелом системних ризиків. Саме тому питання оцінки боргової стійкості (Debt

Sustainability Assessment) набуває критичної ваги, особливо для країн із перехідною економікою та високою чутливістю до зовнішніх шоків, якою є Україна.

Необхідність приділяти пильну увагу оцінці боргової стійкості України зумовлена низкою фундаментальних причин, які безпосередньо впливають на сьогодення та майбутнє держави. Критично високий рівень державного боргу чи його нестійка структура можуть спровокувати боргову кризу, що неминуче призведе до девальвації національної валюти, зростання інфляції, підвищення вартості запозичень для приватного сектору та зниження суверенного кредитного рейтингу. Регулярна та ґрунтовна оцінка дозволяє своєчасно ідентифікувати та хеджувати ці ризики, підтримуючи довіру інвесторів та фінансових донорів. Необслуговуваний або нестійкий борг «з'їдає» значну частину бюджетних ресурсів, які могли б бути спрямовані на соціальні програми, оборону, інновації чи інвестиції у людський капітал. Оцінка стійкості допомагає визначити безпечний «борговий ліміт», у межах якого держава може продовжувати запозичення без шкоди для майбутніх поколінь та національного розвитку. В умовах триваючої повномасштабної агресії та колосальних потреб у післявоєнному відновленні (reconstruction and recovery), боргове навантаження на Україну зросло багаторазово. Оцінка стійкості в цьому контексті є життєво необхідною для розробки адекватної політики реструктуризації, залучення зовнішнього фінансування на пільгових умовах та забезпечення фінансової спроможності держави після перемоги.

Таким чином, усебічне дослідження та науково обґрунтована оцінка боргової стійкості України є не просто академічною справою, а критично важливим елементом забезпечення національної економічної безпеки, відновлення та сталого розвитку. Це дослідження має на меті надати оцінку боргової стійкості України та сформулювати пропозиції щодо удосконалення організаційно-методичних засад такої оцінки. В контексті сформульованої мети були поставлені наступні завдання: на підставі аналізу розмаїття індикаторів оцінити боргову стійкість України; визначити рівень організаційного забезпечення оцінки боргової стійкості в Україні; надати рекомендації щодо організації оцінки боргової стійкості в Україні. Об'єктом на-

укового дослідження виступає сукупність економічних відносин, що формується при функціонуванні публічних фінансів, а предметом дослідження – боргова стійкість країни та засади її оцінки.

Огляд літератури. Питання оцінки боргової стійкості країн є доволі популярний і останні десятиріччя не втрачають своєї актуальності, так як через фінансові та економічні кризи, пандемію та інші світові катаклізми багато країн відчули суттєве боргове навантаження на економіку країни та фінансову систему. Досліджуючи новітні наукові праці з означеної тематики, був зроблений акцент на ідентифікації індикаторів, які використовують науковці для оцінки боргової стійкості країн, та визначенні порогових рівнів.

В переважній більшості робіт базовим індикатором боргової стійкості є показник відношення державного боргу до ВВП (The debt-to-GDP ratio) (Nisar & Rafique, 2025; Zhou, Liu, & Xu, 2025; Ciaffi, Deleidi, & Capriati, 2024; Leão & Leão, 2025; Özmen & Mutascu, 2024). Р. Тамборіні (2025) відзначає, що не настільки є важливим сам розмір даного індикатора, як так характеристики державного боргу, як його ефективність та стійкість. І. Діарра, М. Гілар, Г. Кемпф у своїй роботі довели, що пороговий рівень співвідношення боргу до ВВП для кожної країни в контексті уникнення дефолту постійно збільшується, є нелінійним та дуже чутливим до параметру відновлення боргу (Diarra, Guillard, & Kempf, 2025). Д. Мерфі та Е. Р. Янг досліджують взаємозв'язок між граничним рівнем боргу та обмеженнями, які на нього накладає ефективна відсоткова ставка (Murphy & Young, 2025). Цікавого висновку також дійшли А. Баччіоккі, А. Беллокі, Г. І. Бісчі, Г. Травальїні (Bacchiocchi, Bellocchi, Bischi, & Travaglini, 2024): для стійкого рівня боргу важливе значення також має пороговий рівень інфляції. На важливість врахування первинного сальдо державного бюджету для оцінки боргової стійкості країни вказується у праці (Shah, Afridi, Luo, et al., 2025).

Дослідивши значну кількість праць вітчизняних науковців (Брежнєва-Єрмоленко & Харитоненко, 2021; Ткачук & Стащук, 2023; Ватаманюк-Зелінська & Біда, 2023; Богдан & Богдан, 2023; Вдовенко, 2024; Фатюха & Холод, 2024; Плешакова, Середа, Плешакова, & Яфінович, 2024; Стеценко & Бакланова, 2025; Па-

хомова, 2025), одним з найпоширеніших індикаторів боргової стійкості є також відношення державного та гарантованого державою боргу до ВВП. Доволі значного поширення серед науковців набув розрахунок показників боргової безпеки за Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України¹, які наразі втратили чинність. Відзначимо, що доволі активно дослідники користуються структурним аналізом державного боргу за різними критеріями, а також досліджують річні показники обслуговування та погашення державного боргу.

Попри доволі значну кількість наукових праць щодо оцінки боргової стійкості України виглядає недостатньо застосовуваними міжнародні підходи та індикатори для даної цілі.

Методологія дослідження. Був використаний метод аналізу, відносних показників – для оцінки поточного стану боргової стійкості України. Застосовано методи аналізу, синтезу та узагальнення – для визначення рівня організаційного забезпечення оцінки боргової стійкості в Україні та надання рекомендації щодо організації оцінки боргової стійкості в Україні.

Інформаційною базою дослідження слугували статистичні дані Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державного комітету статистики України, Державного веб-порталу бюджету для громадян. В якості вітчизняних методологічних засад оцінки боргової стійкості країни використовувалися Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року² та Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України³, які

наразі втратили чинність.

Також в ході дослідження була використана умова стабільності боргу Дома – це макроекономічний принцип, згідно з яким державний борг у відношенні до ВВП є стійким, якщо реальна процентна ставка (r) є меншою за темп економічного зростання (g) (Domar, 1944).

Основні результати. Оцінка боргової стійкості країни є невід’ємною складовою системи забезпечення стабільності або сталості системи державних фінансів, так як державний борг та його кількісні та якісні характеристики стає джерелом істотних ризиків розбалансування цієї системи. Оцінка боргової стійкості базується не стільки на розрахунку відносних показників боргового навантаження, структури боргу, скільки передбачає порівняння даних показників із граничними значеннями, які встановлюються або в правовій площині, або напрацьовується спільнотою науковців та практиків.

В Україні наразі чинним є основний нормативно-правовий акт, який визначає індикатори економічної безпеки країни та їх критичні межі та значення цільових орієнтирів до 2025 року, це Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року⁴. Серед всього переліку індикаторів наступні три доцільно віднести до індикаторів боргової стійкості, спираючись на численні вітчизняні та закордонні дослідження: відношення дефіциту державного бюджету до ВВП у %; відношення обсягу державного боргу до ВВП у %; обсяг валового зовнішнього боргу у % ВВП. Зазначимо, що встановлені орієнтири значень були встановлені у 2021 році і не корегувалися із початком війни в Україні. Для перших двох індикаторів критичною межею були обрані значення, прописані у ст. 14 та 18 Бюджетного кодексу України. Зауважимо, що згідно щорічних Законів України про Державний бюджет України на відповідний рік: дія граничного значення для дефіциту призупинена на 2022-2024 рр., а для боргу – на 2023-2024 рр.

Аналізуючи дані трьох індикаторів з системи оцінки економічної безпеки України (рис. 1), хочеться відмітити, що всі індикатори перевищували критичні межі тільки за період повномасштабної

1 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : затверджено Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277; втрата чинності на підставі Наказу Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України № 199 від 11.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

2 Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : затверджено Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

3 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : затверджено Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277; втрата чинності на підставі Наказу Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України № 199 від 11.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

4 Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : затверджено Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

війни в Україні з 2022-2024 рр. За період 2010-2024 рр. обсяг валового зовнішнього боргу по відношенню до ВВП не перевищував критичної межі тільки у 2021 р. Щодо індикатора відношення дефіциту державного бюджету до ВВП, то лише в 2011 та 2015-2019 рр. його значення були або нижче, або біля орієнтовного рівня. Показник відношення обсягу державного боргу до ВВП був близьким до критичної межі або її перевищував, крім вказаних 2022-2024 рр., ще й у 2014-2017 рр.

Доцільно звернути уваги, що перетинання критичної межі вже свідчить про повну втрату боргової стійкості та фатальні наслідки цього стану для системи

публічних фінансів. Однак для диференціації рівнів боргової стійкості країни недостатньо встановлювати тільки критичну межу, повинна бути розширена градація оцінки індикаторів. Розглядаючи найбільш вживаний індикатор боргової стійкості – відношення обсягу державного боргу до ВВП (The debt-to-GDP ratio), в міжнародних рекомендаціях зазначається, що градація меж безпечності-небезпечності може відрізнятися навіть залежно від групи, до якої належить країни за рівнем доходів, ступенем розвитку економіки тощо.

До 2025 р. в Україні були чинними Методичні рекомендації щодо розрахунку

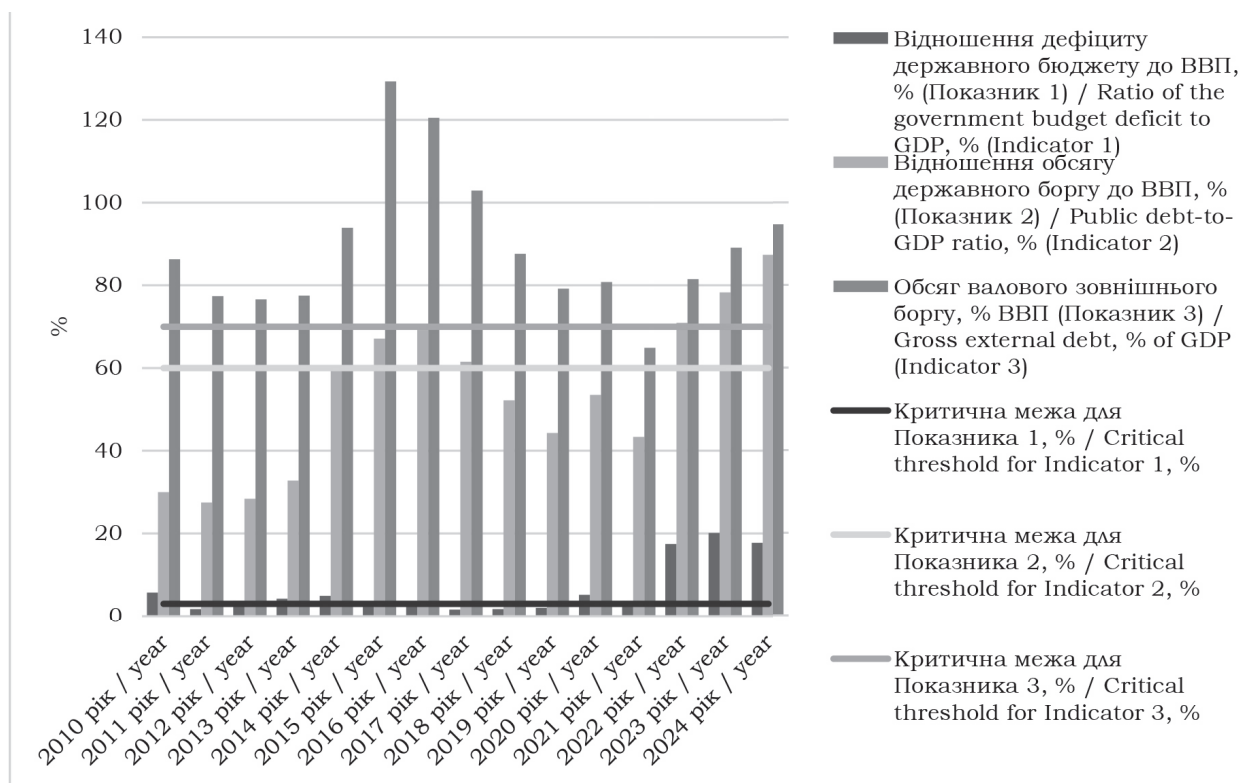


Рис. 1. Індикатори фінансової безпеки України, що стосуються боргової стійкості

Fig. 1. Indicators of Ukraine's financial security relating to debt sustainability

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними¹²³⁴⁵

Source: calculated and constructed by the author based on data¹²³⁴⁵

1 Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : затверджено Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

2 Боргова політика. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/borgova-politika> (дата звернення: 07.07.2025).

3 Статистика зовнішнього сектору. НБУ : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#4> (дата звернення: 07.07.2025).

4 Державний веб-портал бюджету для громадян : веб-сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 07.07.2025).

5 Економічна статистика / Національні рахунки. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.07.2025).

рівня економічної безпеки України*, які дозволяли оцінити боргову безпеку України за п'ятьма індикаторами. Для кожного індикатора встановлювалася наступна градація значень: оптимальне значення, задовільне значення, незадовільне значення, небезпечне значення та критичне значення. І при визначенні цих значень для показника відношення обсягу державного боргу до ВВП були враховані міжнародні рекомендації. Тому навіть попри втрату чинності цих Методичних рекомендацій в оцінці боргової стійкості Україні доцільно користуватись запропонованою градацією для вказаного показника.

Аналізуючи дані рис. 2, відзначимо, що за період з 2014-2024 рр. значення показника «Відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП» належало до небезпечного або критичного рівня. І очікується, що 2025 рік буде закінчено з рівнем державного боргу, що перевищить 100 % від ВВП – надкритичний рівень. Однак за останніми дослідженнями навіть знаходження означеного показника на рівнях незадовільному, небезпечному та критичному ще не свідчить про абсолютну відсутність боргової стійкості в країні. Важливо досліджувати показник як в динаміці, так і в комбінації з іншими макропоказника-

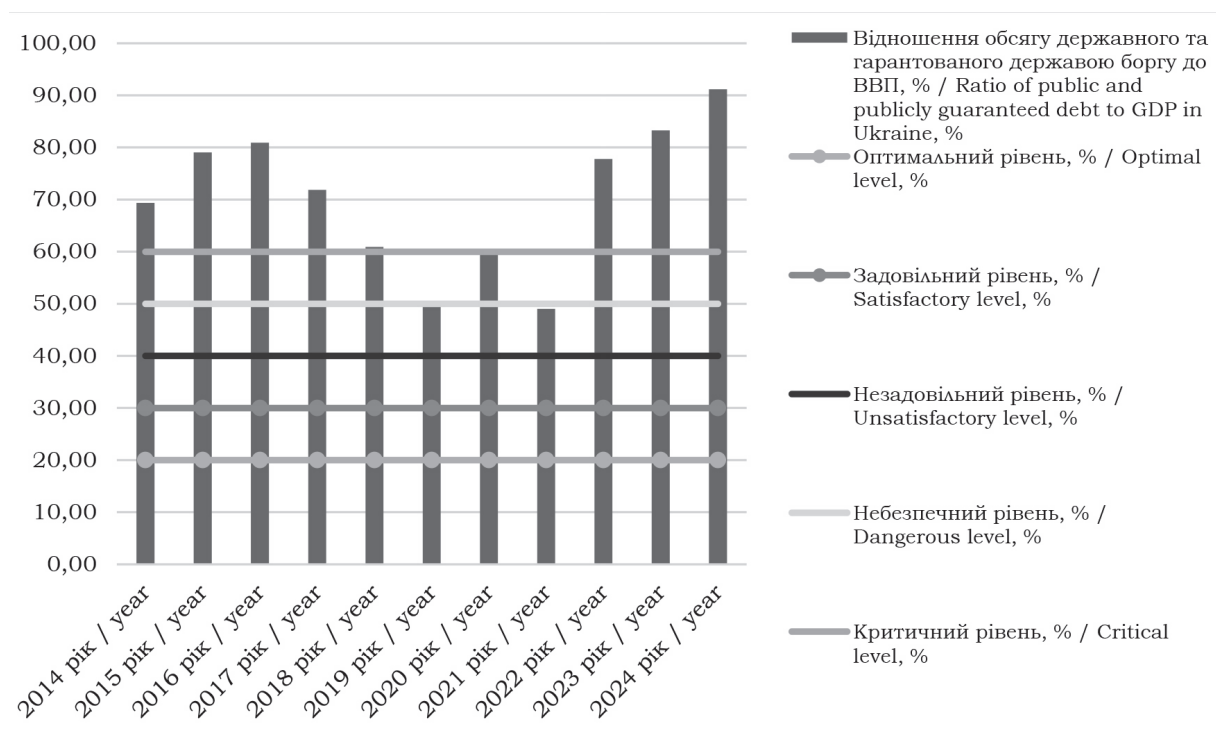


Рис. 2. Відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП в Україні, %

Fig. 2. Ratio of public and publicly guaranteed debt to GDP in Ukraine, %

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними¹²³

Source: calculated and constructed by the author based on data¹²³

1 Боргова політика. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/borgova-politika> (дата звернення: 07.07.2025).

2 Економічна статистика / Національні рахунки. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.07.2025).

3 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : затверджено Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277; втрата чинності на підставі Наказу Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України № 199 від 11.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

* Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : затверджено Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277; втрата чинності на підставі Наказу Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України № 199 від 11.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

ми, що і буде реалізовано далі. У 2021 р. напередодні війни рівень державного та гарантованого державою боргу до ВВП був найнижчим за останнє десятиріччя: спадна тенденція почалась з 2016 р. і була перервана тільки внаслідок пандемії у 2020 р., але вже 2021 р. характеризувався зниженням показника нижче небезпечного рівня – 49,02 %. Але з повномасштабною війною в Україні показник стрімко вийшов за межі критичного рівня та продемонстрував зростання практично в 2 рази за 2021-2024 рр., і така тенденція може свідчити про відсутність боргової стійкості в поточному моменті.

У вітчизняній практиці оцінки боргової стійкості поширеним є використання індикатору відношення дефіциту державного бюджету до ВВП у %, але в міжнародних дослідженнях поширеним є розрахунок та аналіз первинного дефіциту як в абсолютному вимірі, так і по відношенню до ВВП. В Україні рівень первинного дефіциту в період з 2010-2021 рр. знаходився на задовільному рівні (в межах 2 %), що свідчить про свідому політику Уряду на збалансування бюджету

(рис. 3). Варто відмітити, що в період 2015-2019 р. фактично був отриманий первинний профіцит, який продемонстрував дієвість заходів Уряду щодо оздоровлення системи державних фінансів, і став запорукою скорочення обсягів державного боргу по відношенню до ВВП. На жаль, у 2022-2024 рр. форс-мажорні обставини не дозволяють мінімізувати первинний та фіскальний дефіцити в Україні, що знову ж свідчить про відсутність боргової стійкості в країні.

Вбачається доволі недооціненим показник частки видатків на обслуговування боргу та виплати за державними деривативами у видатках Державного бюджету України, який яскраво демонструє перерозподіл доходів на користь відсоткових платежів за зобов'язаннями. Рис. 4 демонструє розміри тиску виплати поточних відсотків по боргових зобов'язаннях на Державний бюджет України: в середньому за 2010-2024 рр. практично кожна десята гривня бюджету спрямовувалась на обслуговування боргу. Пікове навантаження на бюджет припало на 2015 р. – 14,6 % видатків

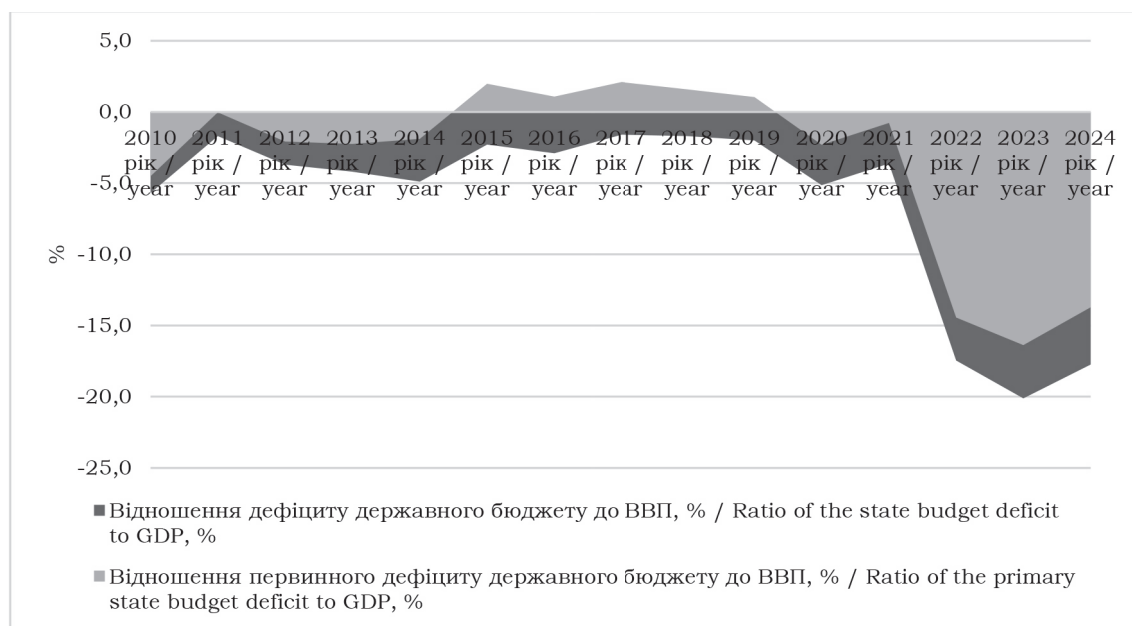


Рис. 3. Показники фіскального та первинного дефіциту в Україні

Fig. 3. Fiscal and primary deficit indicators in Ukraine

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними¹²³

Source: calculated and constructed by the author based on data¹²³

1 Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : затверджено Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

2 Державний веб-портал бюджету для громадян : веб-сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 07.07.2025).

3 Економічна статистика / Національні рахунки. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.07.2025).

спрямовувалось на виконання боргових зобов'язань, що було пов'язане з першим вторгненням на територію України рф. Наступний пік отримали внаслідок заходів, пов'язаних із нівелюванням наслідків світової пандемії – 2021 рік – 10,4 %. Стабільно висока частка видатків на обслуговування боргу або стала тенденція до зростання свідчить про скорочення боргової стійкості держави.

Як зазначалося вище, визначення стійкості чи нестійкості боргу країни базується не тільки на показникові відношення державного боргу до ВВП, і навіть при критичних значеннях даного показника борг може буде оцінений, як стабільний. Світова наукова спільнота достатньо давно користується умовою Домара для оцінки стійкості боргу конкретної держави. Як свідчать дані табл. 1, умова Домара виконувалась для наступних років: 2010-2011 рр. – коли обсяг державного

боргу по відношенню до ВВП скоротився; 2015-2018 рр. – попри вихід показника боргу за критичні межі, виконання умови проявилось у формуванні первинного профіциту та в подальшому у поверненні державного боргу до безпечніших абсолютного та відносного обсягів; 2021 р. – скорочення обсягів боргу до найнижчого рівня по відношенню до ВВП за період з 2014 р. по 2024 р.

Досліджуючи нормативно-правові акти та аналітичні документи, що належать до сфери державних фінансів, фіксуємо доволі обмежений інструментарій аналізу боргової стійкості країни: переважно досліджується структура державного та гарантованого державою боргу, базовий показник відношення державного боргу до ВВП. Якщо і використовуються більш складні методики оцінки, то в офіційних документах від органів влади з функціями у сфері управління системою державних фінансів підтвердження цього не зазначено.

Таблиця 1. Перевірка виконання умови стабільності боргу Домара в Україні
Table 1. Verification of compliance with the Domar debt stability condition in Ukraine

Рік / Year	Реальна процентна ставка в Україні, % / Ukraine Real Interest Rate, %	Зростання ВВП, річний % / GDP growth, annual %	Умова Домара, % / The Domar condition, %	Первинний дефіцит (профіцит), у % до ВВП / Primary balance, % of GDP	Державний борг, у % до ВВП / The debt-to-GDP ratio, %
2024 рік / year	6,51	2,91	-3,60	-13,72	87,4
2023 рік / year	1,87	5,53	3,66	-16,38	78,3
2022 рік / year	-12,09	-28,76	-16,67	-14,45	70,9
2021 рік / year	-9,22	3,45	12,67	-0,78	43,3
2020 рік / year	3,62	-3,75	-7,37	-2,31	53,5
2019 рік / year	10,69	3,20	-7,49	1,04	44,3
2018 рік / year	3,13	3,49	0,36	1,58	52,2
2017 рік / year	-4,68	2,36	7,04	2,10	61,5
2016 рік / year	1,83	2,44	0,61	1,08	69,2
2015 рік / year	-12,28	-9,77	2,51	1,98	67,1
2014 рік / year	1,57	-10,08	-11,65	-1,90	59,7
2013 рік / year	11,83	0,05	-11,78	-2,25	32,8
2012 рік / year	9,64	0,15	-9,49	-2,08	28,4
2011 рік / year	1,55	5,45	3,90	-0,03	27,5
2010 рік / year	1,93	4,09	2,16	-4,51	30,0

Примітка. Сірим забарвлені ті роки, в яких умова Домара реалізовувалась.

Note. The years in which Domar's condition was implemented are marked in grey.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними¹²³

Source: calculated and constructed by the author based on data¹²³

1 GDP growth (annual %) – Ukraine. *World Bank Data* : веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UA&start=1988&view=chart> (дата звернення: 07.07.2025).

2 Real interest rate (%) – Ukraine. *World Bank Data* : веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.RINR?locations=UA> (дата звернення: 07.07.2025).

3 Боргова політика. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/borgova-politika> (дата звернення: 07.07.2025).

Висновки. В розрізі поставлених завдань наукового дослідження були отримані наступні результати:

1) боргова стійкість України оцінюється як відсутня в поточному моменті (2022-2024 рр.) через значне зростання боргового навантаження, спричинене повномасштабною військовою агресією. Відзначимо, що на протязі 2015-2021 р. було вжито багато заходів з управління державним боргом, що дозволило характеризувати боргову стійкість України, як задовільну, спираючись на аналіз всіх розрахованих індикаторів;

2) рівень організаційного забезпечення оцінки боргової стійкості в Україні є обмеженим. Основним чинним нормативно-правовим актом, що визначає індикатори економічної безпеки та їх критичні межі до 2025 року, є Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. У вітчизняній практиці та офіційних документах органів влади фіксується доволі обмежений інструментарій аналізу, який переважно включає дослідження структури боргу та базового показника відношення державного боргу до ВВП. Складніші міжнародні методики оцінки недостатньо застосовуються. Наразі Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, які передбачали розширену градацію оцінки

боргової безпеки за п'ятьма індикаторами (з оптимальним, задовільним, незадовільним, небезпечним та критичним значеннями), втратили чинність;

3) оцінка боргової стійкості в Україні повинна базуватись на чіткій методиці, яка повинна бути закріплена нормативно-правовим актом та використовуватись на регулярних засадах органом, відповідальним за управління державним боргом. Результати оцінки боргової стійкості України повинні оприлюднюватись та включатись до стратегії управління державним боргом. Недостатньо встановлювати лише критичну межу для індикаторів оцінки боргової стійкості; для диференціації рівнів боргової стійкості необхідно впровадити розширену градацію оцінки індикаторів. Доцільно повернутися до використання градації значень, що була в Методичних рекомендаціях (оптимальне, задовільне, незадовільне, небезпечне та критичне значення), оскільки вона враховувала міжнародні рекомендації. Необхідно активніше застосовувати міжнародні підходи та індикатори для оцінки боргової стійкості. При оцінці боргової стійкості слід приділяти належну увагу первинному сальдо державного бюджету (первинному дефіциту/профіциту), як це поширено у міжнародних дослідженнях.

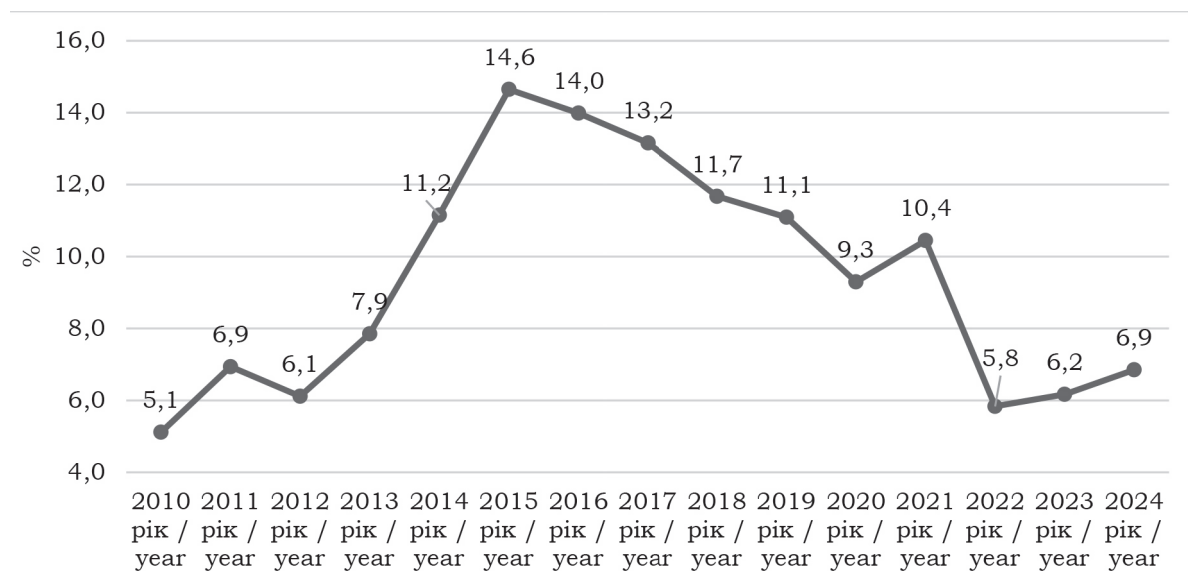


Рис. 4. Частка видатків на обслуговування боргу та виплати за державними деривативами у видатках Державного бюджету України, %

Fig. 4. Share of debt servicing and payments on government derivatives in Ukraine's state budget expenditures, %

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними¹²

Source: calculated and constructed by the author based on data¹²

1 Державний веб-портал бюджету для громадян: веб-сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 07.07.2025).

2 Файлове сховище. Державна казначейська служба України : веб-сайт. URL: <https://www.treasury.gov.ua/file-storage> (дата звернення: 07.07.2025).

References

1. Nisar, A., & Rafique, R. (2025). Fiscal strategies for sustainable debt management in developing economies: Dynamic common correlated effects approach. *Economic Change and Restructuring*, 58(1), 64. doi.org/10.1007/s10644-025-09909-9
2. Zhou, T., Liu, Z., & Xu, Y. (2025). Characterizing public debt cycles: The non-negligible impact of financial cycles. *Empirical Economics*, 68(4), 1529–1566. doi.org/10.1007/s00181-024-02685-x
3. Ciaffi, G., Deleidi, M., & Capriati, M. (2024). Government spending, multipliers, and public debt sustainability: An empirical assessment for OECD countries. *Economics and Politics*, 41(3), 521–542. doi.org/10.1007/s40888-024-00335-0
4. Leão, E. R., & Leão, P. R. (2025). The effect of government spending on the debt-to-GDP ratio in the medium term. *International Economics and Economic Policy*, 22(1), 31. doi.org/10.1007/s10368-025-00656-w
5. Özmen, İ., & Mutascu, M. (2024). Public debt and growth: New insights. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 8706–8736. doi.org/10.1007/s13132-023-01441-3
6. Tamborini, R. (2025). Good debt or bad debt? *Italian Economic Journal*. doi.org/10.1007/s40797-025-00335-4
7. Diarra, I., Guillard, M., & Kempf, H. (2025). Sovereign defaults and debt sustainability: A joint analysis. *Open Economic Review*. doi.org/10.1007/s11079-025-09806-8
8. Murphy, D., & Young, E. R. (2025). Government debt limits and stabilization policy. *IMF Economic Review*. doi.org/10.1057/s41308-025-00273-2
9. Bacchiocchi, A., Bellocchi, A., Bisch, G. I., & Travaglini, G. (2024). A non-linear model of public debt with bonds and money finance. *Economia Politica*, 41, 457–498. doi.org/10.1007/s40888-023-00310-1
10. Ciaffi, G., Deleidi, M., & Capriati, M. (2024). Government spending, multipliers, and public debt sustainability: An empirical assessment for OECD countries. *Economics and Politics*, 41(3), 521–542. doi.org/10.1007/s40888-024-00335-0
11. Brezhnєva-Yermolenko, O., & Kharitonenko, A. (2021). Assessment of the impact of public debt on the financial security of the country. *Economic Bulletin of the Dniprovsk State Technical University*, 2, 46–53. doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss2(3).254827pp46-53 (in Ukrainian)
12. Tkachuk N., Stashchuk O. (2023). Monitoring of the public debt of Ukraine under the conditions of marital state. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4, 83–96. doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-83-96 (in Ukrainian)
13. Vatamaniuk-Zelinska, U., & Bida, M. (2023). Analysis of the state debt of Ukraine in the conditions of martial law. *Efektivna ekonomika*, 5. doi: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.23 (in Ukrainian)
14. Bohdan, T., Bohdan, I. (2023). Budget deficits and public debt of Ukraine under the shocks of pandemic and military aggression. *Finansi Ukr.*, (5), 7–29. doi.org/10.33763/finukr2023.05.007 (in Ukrainian)
15. Vdovenko, L. (2024). Financial policy of managing the public debt of Ukraine under the conditions of marital state. *Economy, finances, management: Topical issues of science and practical activity*, (4), 25–37. doi.org/10.37128/2411-4413-2024-4-2 (in Ukrainian)

Список використаної літератури

1. Nisar A., Rafique R. Fiscal Strategies for Sustainable Debt Management in Developing Economies: Dynamic Common Correlated Effects Approach. *Economic Change and Restructuring*. 2025. Vol. 58, Issue 1. P. 64. doi.org/10.1007/s10644-025-09909-9
2. Zhou T., Liu Z., Xu Y. Characterizing Public Debt Cycles: The Non-Negligible Impact of Financial Cycles. *Empirical Economics*. 2025. Vol. 68, Issue 4. P. 1529–1566. doi.org/10.1007/s00181-024-02685-x
3. Ciaffi G., Deleidi M., Capriati M. Government Spending, Multipliers, and Public Debt Sustainability: An Empirical Assessment for OECD Countries. *Economics and Politics*. 2024. Vol. 41, Issue 3. P. 521–542. doi.org/10.1007/s40888-024-00335-0
4. Leão E. R., Leão P. R. The Effect of Government Spending on the Debt-to-GDP Ratio in the Medium Term. *International Economics and Economic Policy*. 2025. Vol. 22, Issue 1. P. 31. doi.org/10.1007/s10368-025-00656-w
5. Özmen İ., Mutascu M. Public debt and growth: New insights. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15. P. 8706–8736. doi.org/10.1007/s13132-023-01441-3
6. Tamborini R. Good Debt or Bad Debt? *Italian Economic Journal*. 2025. doi.org/10.1007/s40797-025-00335-4
7. Diarra I., Guillard M., Kempf H. Sovereign Defaults and Debt Sustainability: A Joint Analysis. *Open Economic Review*. 2025. doi.org/10.1007/s11079-025-09806-8
8. Murphy D., Young E. R. Government Debt Limits and Stabilization Policy. *IMF Economic Review*. 2025. doi.org/10.1057/s41308-025-00273-2
9. Bacchiocchi A., Bellocchi A., Bisch G. I., Travaglini G. A non-linear model of public debt with bonds and money finance. *Economia Politica*. 2024. Vol. 41. P. 457–498. doi.org/10.1007/s40888-023-00310-1
10. Ciaffi G., Deleidi M., Capriati M. Government Spending, Multipliers, and Public Debt Sustainability: An Empirical Assessment for OECD Countries. *Economics and Politics*. 2024. Vol. 41, Issue 3. P. 521–542. doi.org/10.1007/s40888-024-00335-0
11. Брежнєва-Єрмоленко О. В., Харитоненко А. В. Оцінка впливу державного боргу на фінансову безпеку країни. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 2. С. 46–53. doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss2(3).254827pp46-53
12. Ткачук Н., Стащук О. Моніторинг державного боргу України в умовах військового стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4. С. 83–96. doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-83-96
13. Ватаманюк-Зелінська У. З., Біда М. С. Аналіз державного боргу України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.23
14. Богдан Т. П., Богдан І. В. Бюджетні дефіцити і державний борг України під впливом шоків пандемії та повномасштабної агресії. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 7–29. doi.org/10.33763/finukr2023.05.007
15. Вдовенко Л. О. Фінансова політика управління державним боргом України в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 4. С. 25–37. doi.org/10.37128/2411-4413-2024-4-2

16. Fatiukha, N., & Kholod, D. (2024). Analysis of the public debt of Ukraine under martial law: risks and opportunities for optimization. *Efektivna ekonomika*, 11. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.82> (in Ukrainian)
17. Plieshakova, N., Sereda, V., Plieshakova, O., & Yafinovich, O. (2024). Assessment of the state of Ukraine's national debt and directions of its optimization. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*, 10(2), 193-199. doi.org/10.25313/2520229420241010450 (in Ukrainian)
18. Stetsenko, T., & Baklanova, A. (2025). Analysis Of Indicators Of Budget Security Of Ukraine: Ways To Improve The Efficiency Of Public Finance Management. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 11, 190-195. doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.190 (in Ukrainian)
19. Pakhomova, I. (2025). Improvement of financial security in the field of public debt management. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (10), 236-240. doi: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.236> (in Ukrainian)
20. Domar, E. D. (1944). The 'Burden of the Debt' and the National Income. *American Economic Review*, 34(4), 798-827.
16. Фатюха Н. Г., Холод Д. І. Аналіз державного боргу України в умовах воєнного стану: ризики та можливості оптимізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.82>
17. Плешакова Н. А., Середя В. І., Плешакова О. А., Яфінович О. Б. Оцінка стану державного боргу України та шляхи його оптимізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2024. № 10(2). С. 193-199. doi.org/10.25313/2520229420241010450
18. Стеценко Т. В., Бакланова А. О. Аналіз індикаторів бюджетної безпеки України: шляхи до підвищення ефективності управління державними фінансами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 190-195. doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.190
19. Пахомова І. Г. Удосконалення фінансової безпеки в сфері управління державним боргом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 236-240. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.236>
20. Domar E. D. The 'Burden of the Debt' and the National Income. *American Economic Review*. 1944. Vol. 34(4). Pp. 798-827.

Yurii Torianyk,

PhD Student, V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

yurii.torianyk@student.karazin.ua

<https://orcid.org/0009-0008-6284-5355>

ASSESSMENT OF UKRAINE'S DEBT SUSTAINABILITY

Abstract. This study aims to assess Ukraine's debt sustainability and develop proposals for improving the organisational and methodological basis for such an assessment. Ukraine's debt sustainability is assessed as currently lacking (2022-2024) due to a significant increase in debt burden caused by full-scale military aggression. It should be noted that during 2015-2021, many measures were taken to manage public debt, which made it possible to characterize Ukraine's debt sustainability as satisfactory, based on the analysis of all calculated indicators. The level of organisational support for debt sustainability assessment in Ukraine is limited. The main regulatory act in force that defines economic security indicators and their critical limits until 2025 is the Economic Security Strategy of Ukraine for the period until 2025. Domestic practice and official government documents record a rather limited set of analytical tools, which mainly include research on the structure of debt and the basic indicator of the ratio of public debt to GDP. More complex international assessment methods are not sufficiently applied. Currently, the Methodological Recommendations for Calculating Ukraine's Economic Security Level, which provided for an expanded gradation of debt security assessment based on five indicators (with optimal, satisfactory, unsatisfactory, dangerous and critical values), are no longer in force. The assessment of debt sustainability in Ukraine should be based on a clear methodology, which should be enshrined in a regulatory act and used on a regular basis by the body responsible for managing public debt. The results of Ukraine's debt sustainability assessment should be made public and included in the public debt management strategy. It is not enough to set only a critical threshold for debt sustainability assessment indicators; to differentiate between levels of debt sustainability, it is necessary to introduce an expanded gradation of indicator assessment. It is advisable to return to the use of the gradation of values that was in the Methodological Recommendations (optimal, satisfactory, unsatisfactory, dangerous and critical values), as it considered international recommendations. International approaches and indicators for assessing debt sustainability should be used more actively. When assessing debt sustainability, due attention should be paid to the primary balance of the state budget (primary deficit/surplus), as is common in international studies.

Keywords: *Public Debt, Primary Deficit, Assessment, Sustainable Public Debt.*

JEL Classification: H30; H63; H68; H12.

In cites: Torianyk, Yu. (2025). Assessment of Ukraine's Debt Sustainability. *Social Economics*, 71, 236–245. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-19> (In Ukrainian)

Наукове видання

Соціальна економіка

Випуск 71, 2025

Українською та англійською мовами

Дизайн, оформлення, комп'ютерне верстання І. М. Дончик

Підписано до друку 30.09.2025. Формат 60x84/8.
Папір офсетний. Друк цифровий. Ум. друк. арк. 19,12. Обл.-вид. 23,91.
Наклад – 100 пр. Зам. 32/2025.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
61022, Харків, майдан Свободи, 4
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009