

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»**

**ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ**

*читай,  
аналізуй,  
спостерігай,  
опановуй,  
підкорюй,  
імпровізуй,  
самовдосконалюйся !*

**науково-виробничий журнал**

**№ 4 (60), 2025**

Харків 2025

## ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ

№ 4 (60) 2025

Науково-виробничий журнал

засновано у 2010 році

Співзасновники: Східноукраїнський  
національний університет імені В. Даля;  
Національний аерокосмічний університет  
«Харківський авіаційний інститут»

Журнал зареєстровано в Міністерстві  
юстиції України

Свідectво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації

Серія KB № 23547-13387 ПР

від 31.08.2018 р.

Ідентифікатор медіа № R30-01721

(Рішення від 26.10.2023 р. № 1146)

ISSN 2221-8440 (Print)

ISSN 2663-2896 (Online)

## TIME DESCRIPTION OF ECONOMIC REFORMS

№ 4 (60) 2025

The scientific and production journal  
was founded in 2010

Founders: Volodymyr Dahl East Ukrainian  
National University;  
National Aerospace University  
«Kharkiv Aviation Institute»

Registered by  
the Ministry of Justice of Ukraine

Registration Certificate

KB № 23547-13387 ПР

dated 31.08.2018

Media identifier No R30-01721

(Decision dated 10/26/2023 No. 1146)

ISSN 2221-8440 (Print)

ISSN 2663-2896 (Online)

<http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher>

**Журнал внесено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»), в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора та кандидата наук (економічні науки).**

**Наказ Міністерства освіти і науки України № 1301 від 15 жовтня 2019 р.**

**Журнал індексується міжнародними наукометричними базами :**

Index Copernicus International (*Польща*);

Ulrich's Periodicals Directory (*США*);

Research of Bible (*Японія*);

Scientific Indexing Services (*США–Австралія*);

Google Scholar; CrossRef; WorldCat;

Eurasian Scientific Journal Index;

Open Academic Journal Index;

International Innovative Journal Impact Factor.

**Головний редактор:**

Т. В. Калінеску, д-р екон. наук, проф.,

Заслужений діяч науки і техніки України, Scopus ID 57201301529

### Редакційна колегія:

Годжаєва Е., Ph.D. in Economic, доц. (*Азербайджан*); Гутюм Т. д-р екон. наук, доц. (*Республіка Молдова*); Дімітров І., д-р наук, проф. (*Болгарія*); Душек І., Ph.D., доц. (*Чеська республіка*); Заблудська І. В., д-р екон. наук, проф.; Зеленко О. О., д-р екон. наук, проф.; Костирко Л. А., д-р екон. наук, проф.; Ліхоносова Г. С., д-р екон. наук, проф.; Манухіна М. Ю., канд. екон. наук, доц.; Ніфатова О., д-р екон. наук, проф. (*Іспанія*); Панухник О. В., д-р екон. наук, проф.; Папава В. Г., д-р екон. наук, проф. (*Грузія*); Татар М. С., д-р екон. наук, доц.; Шевченко І. О., д-р екон. наук, доц.

**Відповідальний за випуск:** Л. А. Костирко, д-р екон. наук, проф. (*Україна*).

Рекомендовано до друку та поширенню в мережі Internet:

Вченою радою Національного аерокосмічного університету

«Харківський авіаційний інститут» (протокол № 5 від 24 грудня 2025 р.).

Вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля  
(протокол № 5 від 23 грудня 2025 р.).

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

Передруки і переклади дозволяються лише за згодою авторів та редакційної колегії.

© Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», 2025

© National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», 2025



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons із зазначенням авторства — Некомерційна 4.0 Міжнародна.



*Номер пропонує*  
**БЛОГ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА**

|                                                     |   |
|-----------------------------------------------------|---|
| <b>Калінеску Т. В.</b><br>На порозі вже 2026 рік... | 5 |
|-----------------------------------------------------|---|

**ТЕМАТИЧНІ РУБРИКИ**

• **Економіка**

|                                                                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gojaeva E., Suleymanova A.</b><br>Development prospects of the organizational-economic mechanism of Azerbaijan's foreign trade activity in the context of digitalization                                          | 6  |
| <b>Hrebenikova O., Denysova T.</b><br>Strategic directions for improving the mechanism of managing the economic security of entrepreneurship in the context of increasing digitalization of socio-economic processes | 12 |
| <b>Зеленко О. О.</b><br>Трансформація політики ЄС щодо забезпечення промисловості робочою силою                                                                                                                      | 21 |
| <b>Серебряк К. І.</b><br>Інформаційна економіка в умовах воєнного стану: цільова функція                                                                                                                             | 34 |
| <b>Цимбалюк Я. П.</b><br>Теоретичні аспекти сталого розвитку енергосектора України                                                                                                                                   | 43 |

• **Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**

|                                                                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Денисова Т. В., Глова М. Я.</b><br>Теоретичні та методичні аспекти управління інвестиційним портфелем банку                                               | 50 |
| <b>Тарасенко І. О., Середа О. О.</b><br>Трансформація банківського сектору в умовах глобалізаційних викликів та процеси інвестування в Україні               | 61 |
| <b>Фурсова В. А., Зінченко Д. Г., Кузнецов К. Г.</b><br>Трансформація системи фінансової безпеки підприємства на засадах цифрового контролінгу та планування | 70 |
| <b>Цвірова В. В.</b><br>Теоретико-прикладні основи формування військових витрат у фіскальному регулюванні національної економіки (на прикладі Бразилії)      | 77 |

• **Менеджмент**

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Литвинов О. М., Шевченко І. О.</b><br>Третя місія університету як механізм стійкого розвитку: нова парадигма вищої освіти України             | 85  |
| <b>Львова О. Г.</b><br>Виклики та перспективи управлінської спроможності недержавних аналітичних центрів України                                 | 100 |
| <b>Нехай В. В.</b><br>Удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності                                                    | 110 |
| <b>Skachkova I., Skachkov O., Hatylo V.</b><br>Modeling the processes of adapting a company's production strategy under market price instability | 117 |
| <b>Ушенко Н. В., Курочка О. М.</b><br>Стан та динаміка розвитку людського капіталу: міжкраїнні порівняння ЄС та України                          | 123 |

• **Маркетинг**

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Баранюк Д. С., Кифяк О. В.</b><br>Маркетинговий аналіз привабливості туристичної дестинації: методологічні аспекти | 135 |
| <b>Чирка А. М.</b><br>Визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки            | 145 |

**НОВИНИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ**

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Освітня система втрачає потенційних абітурієнтів й має оптимізуватися | 151 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ РЕКОМЕНДУЄ**

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| Нові видання економічної літератури           | 152 |
| Перелік рецензентів поточного випуску журналу | 154 |

Вимоги щодо змісту та оформлення статей до науково-виробничого журналу  
«ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ»



**Sentence of number  
BLOG SHEFF-EDITOR**

**Tetyana Calinescu**

The year 2026 is just around the corner... 5

**TOPICAL SUBJECTS**

• **Economy**

**Gojaeva E., Suleymanova A.**

Development prospects of the organizational-economic mechanism of Azerbaijan's foreign trade activity in the context of digitalization 6

**Hrebenikova O., Denysova T.**

Strategic directions for improving the mechanism of managing the economic security of entrepreneurship in the context of increasing digitalization of socio-economic processes 12

**Zelenko O.**

Transformation of the EU policy on providing the industrial sector with workforce 21

**Sieriebriak K.**

Information economy under martial law: target function 34

**Tsybalyuk Y.**

Theoretical aspects of sustainable development energy sector of Ukraine 43

• **Finance, banking, insurance and the stock market**

**Denysova T., Hlova M.**

Theoretical and methodological aspects of bank investment portfolio management 50

**Tarasenko I., Sereda O.**

Transformation of the banking sector in the context of globalization challenges and investment processes in Ukraine 61

**Fursova V., Zinchenko D., Kuznetsov K.**

Digital controlling and planning: transforming the enterprise financial security system 70

**Tsvirova V.**

Theoretical and applied bases of formation of military expenditures in fiscal regulation of the national economy (Brazil example) 77

• **Management**

**Lytvynov O., Shevchenko I.**

The third mission of the university as a mechanism of sustainable development: a new paradigm for higher education in Ukraine 85

**Lvova O.**

Challenges and prospects for the managerial capacity of Ukraine's non-governmental think tanks 100

**Nekhai V.**

Improvement of controlling in the management of foreign economic activities 110

**Skachkova I., Skachkov O., Hatylo V.**

Modeling the processes of adapting a company's production strategy under market price instability 117

**Ushenko N., Kurochka O.**

State and dynamics of human capital development: inter-country comparisons EU and Ukraine 123

• **Marketing**

**Baranyuk D., Kyfyak O.**

Marketing analysis of the attractiveness of a tourist destination: methodological aspects 135

**Chirka A.**

Determining enterprise product distribution channels in the conditions of digital economy development 145

**NEWS SCIENCE AND PRACTICE**

The education system is losing potential applicants and needs to be optimized 151

**EDITORIAL BOARD RECOMMENDS**

New edition of economic literature 152

The list of reviewers of the journal's current issue 154

**REQUIREMENTS**

the content and the articles to scientific production journal Time description of economic reform



**На порозі вже 2026 рік...**

Закінчується ще один повоєнний рік. До кінця року кожен з нас намагається закінчити всі своє недороблені праці, недописані сторінки, невиконані обов'язки, нездійснені справи. В кінці року розпочинається гаряча пора іспитів у ЗВО, захистів магістерських робіт, дисертацій, звітів з виконаних науково-технічних дослідницьких тематик. Всім хочеться як скоріше розпочати Новий рік та спланувати своє життя без минулих заборгованостей. І до речі, 2026 – це рік Червоного Вогняного коня, що за східним календарем символізує отримання енергії, повної свободи, швидких змін, рішучості і прагнення до дії. Це період для сміливих починань, кар'єрних стрибків та подолання перешкод завдяки наполегливості та інноваційному підходу. Вогняна стихія додає при цьому пристрасі та сили, проте не виключає появи в таких умовах ризиків, імпульсивних рішень. Тож, знаючи такі передбачення, слід шукати баланс у всьому, користуватись розумним плануванням та брати ініціативу у свої руки.

Мабуть для кожного головне бажання залишається – закінчення війни і мирне, спокійне життя без сирен, жахаючих вибухів; відсутності світла, води, розбитого віконного скла, зруйнованого житла, воронки від прильотів навколо. Так, ми до цього вже пристосувались, але ніколи не можна звикнути до смертей своїх рідних, близьких, знайомих і будь-якої людини, що має страждати через військові дії. Думається, цього ми не забудемо ніколи... І чим довше це продовжується, тим важче сприймаються втрати, проте не зникає бажання приносити користь тій справі, що кожен з нас робить.

Редакція журналу бажає всім нашим авторам, рецензентам, опонентам і прибічникам нескінченної енергії, терпіння, оптимізму, руху вперед до намічених цілей та реалізації усіх поставлених задач. Щодо журналу, то в новому році склад редколегії буде підсилений за рахунок участі науковців та професорів з університетів Азербайджану, Молдови, Болгарії і Іспанії. Журнал намагається постійно розширювати коло своїх авторів, залучаючи представників різних світових шкіл до діяльності та дискусій на сторінках нашого видання. Пріоритетною задачею журналу є перереєстрація журналу згідно нових вимог МОН України щодо його включення до переліку фахових видань та оцінювання роботи відповідно до критеріїв наукових видань. Проте під постійною увагою редколегії залишається намагання бути прийнятими до нових науково-метричних баз, що індексуються в Scopus та Web of Science, та поліпшити рейтинг в тих базах, в яких вже перебуває журнал. Ми вдячні кожному із авторів, опонентів та прибічників, хто разом з нами працює над удосконаленням і поліпшенням нашого видання і розраховуємо на подальшу плідну співпрацю.

Тож, хай Новий 2026 рік буде для всіх нас тим інноваційним драйвером, який дозволить досягти нових сміливих починань! Хай щастить кожному у Новому році!

Головний редактор науково-виробничого журналу «Часопис економічних реформ»



Тетяна КАЛІНЕСКУ



УДК 332:338.246.8:330.131.5

JEL Classification: D1

GOJAEVA E.<sup>1</sup>, SULEYMANOVA A.<sup>2</sup>

**DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE ORGANIZATIONAL-ECONOMIC  
MECHANISM OF AZERBAIJAN'S FOREIGN TRADE  
ACTIVITY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.01>

*Formulation of the problem.* This article explores the development trends, organizational-economic mechanisms, and future perspectives of Azerbaijan's foreign trade activity in the context of digitalization. *The purpose of the study.* The purpose of the study is to identify priority areas for improving the organizational and economic mechanism of foreign trade activity of Azerbaijan and to develop scientific and practical recommendations for its development in the context of deepening digitalization of global and national economic processes. *The object of the study* is the organizational and economic mechanism of foreign trade activity of the Republic of Azerbaijan. *Research methods.* Using a descriptive-analytical methodology based on secondary data, regulatory documents, corporate reports, and international assessments, the paper evaluates the extent to which digitalization, automation, data analytics, and continuous control mechanisms have strengthened internal control effectiveness. *The main hypothesis.* Digitalization is a key catalyst for increasing the efficiency, transparency, and competitiveness of the organizational and economic mechanism of Azerbaijan's foreign trade activities. The introduction of innovative digital platforms (e.g., blockchain-based "single window", electronic customs systems, Big Data tools for market analysis) will significantly reduce transaction costs, accelerate logistics and customs procedures, diversify exports, and ensure the country's sustainable economic growth in the long term. *Present of the main material.* The research determines that in recent years, the implementation of digital platforms such as "Asan Customs" and the "Single Window" system in Azerbaijan has significantly increased the efficiency of foreign trade operations. According to 2024 data, the country's foreign trade turnover amounted to USD 47.4 billion, with a positive trade balance of USD 5.3 billion. *Originality and practical significance.* The article also analyzes the impact of digital transformation on customs processes, the effectiveness of digital systems during the pandemic period, human capital development, and cybersecurity issues. *Conclusions and prospects for further research.* The research results indicate that for Azerbaijan to transform into a regional digital trade hub, the application of technologies like artificial intelligence and blockchain, along with the strengthening of international cooperation, is essential.

**Keywords:**

Azerbaijan, foreign trade, digital transformation, e-customs, "single window" system, organizational-economic mechanism, digital trade, azerbaijani economy, trade turnover, digital infrastructure.

<sup>1</sup> Годжасва Ельміра, доктор філософії в економіці, доцент кафедри прикладної економіки, Азербайджанський державний економічний університет, м. Баку, Азербайджан.

**Gojaeva Elmira Magomedovna**, Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor of the Applied Economics Department, Azerbaijan State Economic University, Baku, Azerbaijan.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-8413-4812>

**e-mail:** [elmira.gocayeva@naa.edu.az](mailto:elmira.gocayeva@naa.edu.az)

<sup>2</sup> Сулейманова Айтадж, магістр міжнародної економіки, Національна авіаційна академія, м. Баку, Азербайджан.

**Suleymanova Aytaj**, Master degree of International Economy, National Aviation Academy, Baku, Azerbaijan.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0009-0008-1154-910X>

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



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АЗЕРБАЙДЖАНУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Постановка проблеми.** У цій статті досліджуються тенденції розвитку, організаційно-економічні механізми та майбутні перспективи зовнішньоторговельної діяльності Азербайджану в контексті цифровізації. **Мета дослідження.** Метою дослідження є визначення пріоритетних напрямків удосконалення організаційно-економічного механізму зовнішньоторговельної діяльності Азербайджану та розробка науково-практичних рекомендацій щодо її розвитку в контексті поглиблення цифровізації світових та національних економічних процесів. **Об'єктом дослідження** є організаційно-економічний механізм зовнішньоторговельної діяльності Азербайджанської Республіки. **Методи дослідження.** Використовуючи описово-аналітичну методологію, що базується на вторинних даних, нормативних документах, корпоративних звітах та міжнародних оцінках, у статті оцінюється ступінь, до якої цифровізація, автоматизація, аналітика даних та механізми постійного контролю посилили ефективність внутрішнього контролю. **Основна гіпотеза.** Цифровізація є ключовим каталізатором підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності організаційно-економічного механізму зовнішньоторговельної діяльності Азербайджану. Впровадження інноваційних цифрових платформ (наприклад, «єдиного вікна» на основі блокчейну, електронних митних систем, інструментів Big Data для аналізу ринку) значно знизить транзакційні витрати, прискорить логістику та митні процедури, диверсифікує експорт та забезпечить стає економічне зростання країни в довгостроковій перспективі. **Виклад основного матеріалу.** Дослідження визначає, що за останні роки впровадження цифрових платформ, таких як «Asan Customs» та система «Єдиного вікна» в Азербайджані, значно підвищило ефективність зовнішньоторговельних операцій. За даними за 2024 рік, зовнішньоторговельний обіг країни склав 47,4 млрд доларів США, з позитивним торговельним сальдо у 5,3 млрд доларів США. **Оригінальність та практична значущість.** У статті також аналізується вплив цифрової трансформації на митні процеси, ефективність цифрових систем у період пандемії, розвиток людського капіталу та питання кібербезпеки. **Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати дослідження свідчать про те, що для перетворення Азербайджану на регіональний центр цифрової торгівлі застосування таких технологій, як штучний інтелект та блокчейн, разом зі зміцненням міжнародної співпраці є важливим.

### Ключові слова:

Азербайджан, зовнішня торгівля, цифрова трансформація, електронна митниця, система "єдиного вікна", організаційно-економічний механізм, цифрова торгівля, економіка Азербайджану, торговельний оборот, цифрова інфраструктура.

**Formulation of the problem.** The dynamic development of the modern world economy, the expansion of electronic services, and the penetration of information technologies into all fields are causing fundamental changes in global trade relations. Digitalization is completely renewing both the organizational structure and management mechanisms, as well as the analytical aspects of countries' foreign trade activities. In this context, the foreign trade policy of the Republic of Azerbaijan is also changing rapidly, with traditional trade models being replaced by innovative digital solutions.

The reforms implemented in Azerbaijan in recent years have accelerated the digital transformation of foreign trade, minimized obstacles, and created a more transparent, operational, and efficient business environment for entrepreneurs. The implementation of electronic systems in customs authorities, the automation of information flow, and the online acquisition of certificates and permits have

ensured significantly higher efficiency in foreign trade operations compared to previous years.

**Analysis of recent research and publications.** This research studied the development of Azerbaijan's foreign trade activity under digitalization conditions based on qualitative and quantitative analysis methods. The study relies on official data from the State Statistical Committee, the State Customs Committee, and international organizations. Statistical data analysis, comparative analysis, and theoretical synthesis methods were applied.

**The purpose of the study** is to identify priority areas for improving the organizational and economic mechanism of foreign trade activity of Azerbaijan and to develop scientific and practical recommendations for its development in the context of deepening digitalization of global and national economic processes.

**Presentation of the main research material.** Azerbaijan's foreign trade indicators



clearly show the country's position in this area and the impact of digital changes. In 2024, Azerbaijan's foreign trade turnover amounted to USD 47.4 billion, with exports accounting for 55.6% and imports for 44.4% of this figure. A positive surplus of approximately USD 5.3

billion was recorded in the foreign trade balance for the same year. These figures reflect stable development compared to 2023, when the total turnover was USD 44.868 billion and exports were USD 27.583 billion.

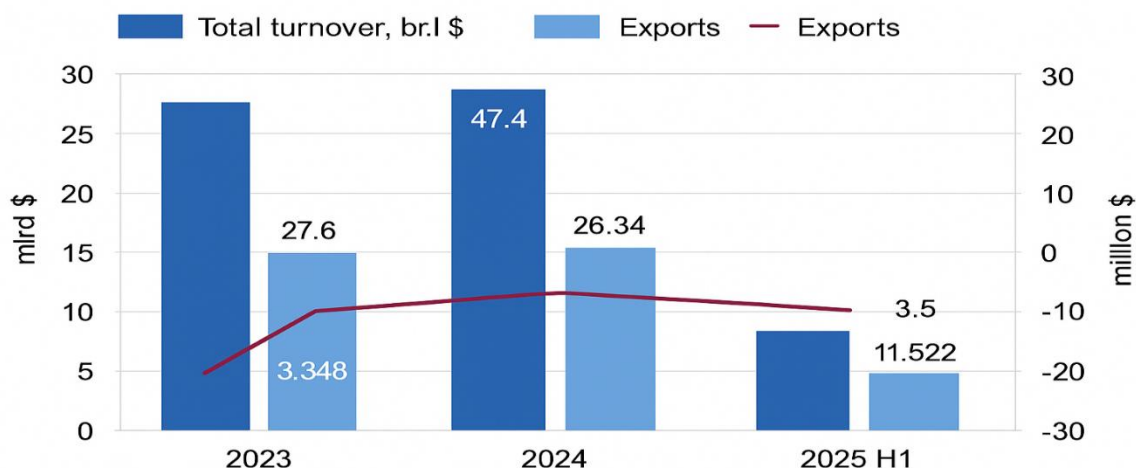


Figure 1 – Azerbaijan's foreign trade turnover and non-oil exports, 2023-2025

Source: Generalized by the authors based on [3]

Particularly noteworthy is that non-oil-and-gas sector exports amounted to USD 3.348 billion in 2023, demonstrating the successful continuation of the economic diversification strategy. In the first half of 2025, the total foreign trade turnover was USD 23.964 billion, exports were USD 12.442 billion, and imports were USD 11.522 billion. Although actual growth was observed in non-oil-and-gas exports during this period, the real growth rate reveals that the country's economy requires stronger support mechanisms.

Among Azerbaijan's main trade partners are Italy, Turkey, Russia, China, Georgia, and Israel. In 2023, 30.6% of the total trade turnover fell to Italy's share, which is related to traditional energy resource exports. However, Turkey and Russia have now taken the leading position in non-oil exports, confirming the expansion of Azerbaijan's economic partnership map.

The changes created by digitalization in foreign trade are mainly concentrated in three areas: the digitalization of data flow, the automation of customs operations, and the optimization of the logistics chain.

Electronic platforms like "Asan Logistics" and "Asan Customs" facilitate the electronic preparation of customs declarations and transport documents. The National Payment System creates conditions for the rapid execution of international payments. The "Single Window"

system provides the ability to obtain all necessary permits for foreign trade from a single platform.

The application of these digital tools is already yielding concrete results. For example, with the implementation of the electronic declaration system, customs clearance time has been reduced from 24-72 hours to 15-60 minutes. The risk management system has reduced the number of customs inspections by approximately 40%, preventing time loss and significantly reducing business costs. These changes not only facilitate the work of state bodies but also create a more transparent and predictable environment for business.

The Pandemic as a Digital Stress Test. The COVID-19 pandemic revealed the weaknesses of traditional trade models worldwide, but at the same time, it acted as a "stress test" testing the effectiveness of digital systems.

It was during this period that Azerbaijan's systems like "Single Window" and "Asan Customs" enabled trade operations to continue under physical distance restrictions. The 2.5-fold increase in e-commerce volume during the pandemic years is not accidental this proved how crucial digital infrastructure is for the country's economic resilience.

During this period, Azerbaijan's digital relations with trade partners strengthened further. Electronic document interchange



systems were created with many countries, and the process of mutual recognition of digital signatures was accelerated. This experience showed that digital transformation is not only a matter of efficiency but also a guarantee of economic stability in the face of global difficulties.

Digital transformation depends not only on technology but also on the professional personnel who can manage it. Increasing digital literacy and training qualified specialists in Azerbaijan is a strategic issue for the future of foreign trade.

Work in this direction includes opening digital trade specialties in higher education institutions, organizing special training programs for specialists of the State Customs Committee and the Ministry of Economy, as well as incentive measures for developing digital skills in the private sector.

Familiarizing young specialists with international experience and their specialization in the digital aspects of foreign trade will shape the country's long-term competitiveness. Particularly, the training of specialists in fields such as data analytics, artificial intelligence, and blockchain technologies is of special importance for the future digital trade ecosystem.

In the modern era, digitalization has become an important tool not only for economic efficiency but also for ecological sustainability. Electronic document circulation reduces paper consumption, automated route planning optimizes fuel consumption, and "smart" customs systems help prevent the transportation of substances harmful to the environment. While Azerbaijan is implementing its "green economy" transition strategy, digital trade mechanisms act as a guarantor of sustainable development.

In this regard, the "digital port" concept envisions not only operational efficiency but also compliance with ecological standards, which can facilitate the export of Azerbaijani products to sensitive markets like the EU. Calculating carbon footprint through digital technologies, monitoring energy efficiency, and automating ecological certification help foreign trade meet sustainability criteria.

As trade processes move to a digital environment, cybersecurity issues become more urgent. Since financial data, commercial secrets, and personal information are circulated en masse on electronic platforms, their protection becomes a national security issue. Azerbaijan is working in this field to strengthen the protection of the

State Customs Committee's databases, the "Asan Xidmət" platforms, and the National Payment System.

The development of cyber forensics capabilities, the creation of transparent audit mechanisms, and the study of international experience are necessary to build trust in the digital trade ecosystem. Entrepreneurs must be confident in the security of their data to fully utilize digital services. Particularly, compliance with global standards for data protection in international trade operations is of special importance.

In the context of digitalization and environmental sustainability, Azerbaijan's foreign trade mechanisms are being developed with innovative approaches. Particularly, the "Green Corridor" system not only increases the speed of customs operations but also reduces the number of physical inspections, which minimizes waiting time at the border, thereby reducing fuel consumption and carbon emissions.

This system creates significant advantages for exporters using it, especially companies sending agricultural products, as the holding time of goods at customs decreases and logistics processes are carried out more efficiently. Digitalized customs procedures minimize paper document flow, thereby reducing the ecological footprint.

Furthermore, security and data protection issues are not overlooked. The "Green Corridor" system operates based on risk assessment, and only law-abiding, high-performance participants can benefit from these advantages. The State Customs Committee monitors user satisfaction and implements digital solutions like electronic payments and databases to ensure the system's transparency. Simultaneously, customs concessions for the import of environmentally clean vehicles are also part of this system.

Regarding the sustainable development perspective, Azerbaijan is improving these mechanisms within the framework of "green economy" projects and international agreements. The "Green Corridor" not only increases operational efficiency but also ensures compliance with ecological standards and strengthens trust in the digital trade ecosystem at national and international levels. As a result of this approach, the Azerbaijani customs authority acts as an actor integrated with environmental policy in promoting "green trade."





The digital transformation process continues, and Azerbaijan plans further steps in this field. Blockchain technology holds great potential for increasing the transparency and security of transactions, while artificial intelligence enables the preliminary assessment of risks. These technologies not only minimize corruption risks but also increase the effectiveness of state services.

Among future development prospects, the "Digital Customs 2.0" model stands out, which envisions a fully automated, AI-managed customs network. Blockchain-based trade documentation can prevent the forgery of goods' origin certificates and logistics documents. The "Digital Port" concept envisions the transition of the Alat Free Economic Zone to a fully electronic logistics system.

Special attention should be directed to the digitalization of small and medium-sized businesses (SMBs). SMBs need training in e-commerce, digital marketing, and data analysis support. Work in this area will help further diversify the country's economy and increase non-oil exports. In this regard, the "Digital Port" model implemented in the Alat Free Economic Zone (AFEZ) provides strategic logistics and electronic documentation opportunities for SMBs. AFEZ is located in a strategic geographical position near the Baku International Sea Trade Port.

The Alat Logistics Center has been established here, and cargo tracking, a reservation system, and real-time data analysis are carried out through its digital platform. Simultaneously, the zone emphasizes "green" and sustainable development strategy, strengthening the ecological aspect of digital infrastructure; special areas have been allocated for clean energy projects.

A multimodal transport center is being formed, integrating road, rail, air, and sea transport. The opening of a cargo airport is planned for 2026, which will both increase the export opportunities of SMBs and make international trade operations more agile.

Thus, the digitalization of SMBs and the "Digital Port" infrastructure created in the Alat Free Economic Zone complement each other, serving to increase Azerbaijan's non-oil exports and diversify the economy. This approach also strengthens national and international trust in the digital trade ecosystem in accordance with the principles of resilient development and environmental sustainability.

**Conclusion and prospects for further research.** The work done by Azerbaijan in the direction of digitalization is highly appreciated at the international level. In 2025, the country achieved a 92.5% result in the UN's "Digital and Sustainable Trade Facilitation" report, becoming one of the regional leaders. This rating is related to the digital management of trade operations, the implementation of modern customs procedures, the expansion of electronic inspections, and a high level of international integration.

The prospect of the country becoming a regional digital trade hub also attracts attention. Increasing transit volume through projects like the Zangezur Corridor, the Baku-Tbilisi-Kars railway, and the Trans-Caspian Corridor can transform Azerbaijan into not only an energy but also a logistics and digital trade center. In this process, the harmonization of digital trade standards with neighboring countries, the integration of electronic document interchange systems, and the creation of joint digital platforms are of particular importance.

Digitalization affects all stages of Azerbaijan's foreign trade from customs to the logistics chain, from e-commerce to state regulation and increases economic efficiency. Azerbaijan has already taken significant steps in forming a digital trade ecosystem. Eliminating existing problems and fully applying digital technologies will further strengthen the country's global trade competitiveness.

Future success depends on continuous innovation, international cooperation, and human capital development. By combining its geographical location, energy resources, and now its digital infrastructure, Azerbaijan has the potential to become a significant economic player not only regionally but also globally. Digital transformation has become the most powerful tool for realizing this potential.

The most important directions for the country's future development are the application of advanced technologies like artificial intelligence, blockchain, and big data analytics; supporting the digital transformation of small and medium-sized businesses; establishing cybersecurity systems compliant with international standards; and forming trade models aligned with sustainable development principles. Work in these directions can transform Azerbaijan into a regional center for digital trade.

## References

1. Abdullayev, A. M. (2023). International Trade and Digital Integration. Baku: Elm Publishing.
2. State Customs Committee of the Republic of Azerbaijan. (2024). Electronic Customs Services: Annual Report. Retrieved from: <https://customs.gov.az> (Access date: September 29, 2025)
3. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. (2024). Azerbaijan's Foreign Trade Indicators 2023-2024. Retrieved from: <https://www.stat.gov.az> (Access date: September 29, 2025)
4. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. (2023). Digital Development and Transport Strategy 2022-2026. Retrieved from: <https://www.economy.gov.az> (Access date: September 29, 2025)
5. Central Bank of the Republic of Azerbaijan. (2024). Balance of Payments and Foreign Trade Statistics. <https://www.cbar.az> (Access date: September 29, 2025)
6. Aliyev, R. M. (2023). Azerbaijan's Foreign Trade Policy in the Conditions of the Digital Economy. Baku: University of Economics Publishing.
7. Huseynova, S. K., Mammadov, T. A. (2024). Digital Transformation and Its Impact on Foreign Trade: The Case of Azerbaijan. *Azerbaijan Economy Journal*, 15(2), 45-62.
8. IMF. (2024). World Economic Outlook: Navigating Global Challenges. International Monetary Fund. Retrieved from: <https://www.imf.org> (Access date: September 29, 2025)
9. Gasimova, L. A. (2024). Cybersecurity and Digital Trade. *Information Technologies and Security*, 12(1), 78-92.
10. UNCTAD. (2023). Digital Economy Report 2023: Cross-border data flows and development. United Nations Publication. Retrieved from: <https://unctad.org> (Access date: September 29, 2025)
11. Valiyev, N. R. (2023). E-commerce and Optimization of Customs Processes. *International Trade and Logistics*, 8(4), 23-35.
12. World Bank. (2024). Digital Trade Facilitation: Global Perspective. World Bank Publications. Retrieved from: <https://www.worldbank.org> (Access date: September 29, 2025)

**Стаття надійшла до редакції :** 27.09.2025 р.

**Стаття прийнята до друку:** 02.11.2025 р.

**Стаття опублікована:** 30.12.2025 р.

---

### Бібліографічний опис для цитування :

Gojaeva E., Suleymanova A. Development prospects of the organizational-economic mechanism of azerbaijan's foreign trade activity in the context of digitalization. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4 (60). С. 6–11.

---



STRATEGIC DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MECHANISM OF MANAGING  
THE ECONOMIC SECURITY OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF  
INCREASING DIGITALIZATION OF SOCIO-ECONOMIC PROCESSES

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.02>

*Formulation of the problem.* In the context of dynamic digitalization and increasing geopolitical threats, the issue of economic security of entrepreneurship becomes particularly acute. Modern enterprises face a complex of new risks where traditional protection methods no longer provide the necessary effectiveness. There is an urgent need to revise security management approaches to ensure the flexibility and adaptability of the business to the rapidly changing conditions of the digital economy and the state of war. *The purpose of the article* is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop strategic directions for improving the mechanism of economic security management of entrepreneurship in the context of dynamic digitalization and increasing geopolitical threats. *The object of the research* is the system of economic security management of business entities under digital transformations. *The methods used in the study* include general scientific methods: analysis and synthesis (for studying the theoretical basis and identifying digital risks), systems approach (for forming an ecosystem vision of security), methods of generalization (for systematizing protection technologies), and comparison. *The main hypothesis of the research* is the assumption that the integration of innovative digital tools into the management strategy and the development of digital competencies of the personnel are key factors in ensuring the enterprise's resilience against modern hybrid threats. *Presenting of the main material.* The article analyzes the impact of digitalization on the architecture of enterprise economic security. Key digital risks and wartime challenges are identified. The possibilities of using modern technologies, particularly blockchain and data analytics, to protect business processes are considered. The importance of forming a digital security culture and implementing proactive risk management methods is substantiated. Strategic directions are proposed, covering both technological and organizational aspects of protection. *Originality and practical significance of the research* lie in the development of strategic directions for improving the security management mechanism, which allow forming an adaptive protection system. The approaches proposed by the authors of the article can be used by enterprise managers to increase business resilience and gain competitive advantages in the digital environment. *Conclusions and prospects for further research:* the main digital threats to the economic security of the enterprise are identified, and it is proven that reliable protection is guaranteed by the integration of modern technologies (blockchain, artificial intelligence) into the management system. It is established that digital tools allow risks to be detected even before they occur (predictive approach). The

<sup>1</sup> **Гребенікова Олена Володимирівна**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Hrebenikova Olena**, Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Management and Business Administration Department, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-2695-4630>

**e-mail:** o.grebenikova@khai.edu

<sup>2</sup> **Денисова Тетяна Володимирівна**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна.

**Denysova Tetiana**, Candidate of Sciences (Technical), Associate Professor, Associate Professor of the Economic and Mathematical Modeling Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-7254-0901>

**e-mail:** tetiana.denysova@hneu.net



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



implementation of the proposed measures will allow enterprises not only to adapt to challenges but also to develop effectively. Further research should be directed to studying the tools for evaluating the effectiveness of digital security.

**Keywords:**

economic security, cybersecurity, strategic management, digital economy, digitalization, blockchain, artificial intelligence, geopolitical threats.

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВАННОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

*Постановка проблеми.* В умовах динамічної цифровізації та зростання геополітичних загроз питання економічної безпеки підприємництва набуває особливої гостроти. Сучасні підприємства стикаються з комплексом нових ризиків, де традиційні методи захисту вже не забезпечують необхідної ефективності. Виникає нагальна потреба у перегляді підходів до управління безпекою, щоб забезпечити гнучкість та адаптивність бізнесу до швидкозмінних умов цифрової економіки та воєнного стану. *Мета статті* – обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка стратегічних напрямів удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємництва в умовах динамічної цифровізації та зростання геополітичних загроз. *Об'єктом дослідження* є система управління економічною безпекою суб'єктів підприємництва в умовах цифрових трансформацій. *Методи, використані в дослідженні:* у роботі застосовано загальнонаукові методи: аналізу та синтезу (для вивчення теоретичного базису та ідентифікації цифрових ризиків), системний підхід (для формування екосистемного бачення безпеки), методи узагальнення (для систематизації технологій захисту) та порівняння. *Основною гіпотезою дослідження* є припущення, що інтеграція інноваційних цифрових інструментів у стратегію управління та розвиток цифрових компетенцій персоналу є ключовими факторами забезпечення стійкості підприємства перед сучасними гібридними загрозами. *Виклад основного матеріалу.* У статті проаналізовано вплив цифровізації на архітектуру економічної безпеки підприємства. Ідентифіковано ключові цифрові ризики та виклики воєнного часу. Розглянуто можливості використання сучасних технологій, зокрема блокчейну та аналітики даних, для захисту бізнес-процесів. Обґрунтовано важливість формування цифрової культури безпеки та впровадження проактивних методів управління ризиками. Запропоновано стратегічні напрями, що охоплюють як технологічні, так і організаційні аспекти захисту. *Оригінальність та практична значимість дослідження* полягає в розробці стратегічних напрямів удосконалення механізму управління безпекою, які дозволяють сформувати адаптивну систему захисту. Запропоновані авторами статті підходи можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення резильєнтності бізнесу та отримання конкурентних переваг у цифровому середовищі. *Висновки та перспективи подальших досліджень:* визначено головні цифрові загрози економічній безпеці підприємства та доведено, що надійний захист гарантує інтеграція сучасних технологій (блокчейн, штучний інтелект) у систему управління. Встановлено, що цифрові інструменти дозволяють виявляти ризики ще до їхнього настання (предиктивний підхід). Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємствам не лише адаптуватися до викликів, але й ефективно розвиватися. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення інструментів оцінки ефективності цифрової безпеки.

**Ключові слова:**

економічна безпека, кібербезпека, стратегічне управління, цифрова економіка, цифровізація, блокчейн, штучний інтелект, геополітичні загрози.

**Formulation of the problem.** In the current context of global digital transformation, economic processes are undergoing a fundamental change, which creates new challenges for the economic security of entrepreneurship. Digitalization significantly influences business models, the competitive environment, and enterprise operations, generating both new opportunities and threats. The pace of innovation and technological change in the global economy is continually increasing, leading to new forms of competition,

radical shifts in market structures, and transformation of value chains. The protection of digital assets, intellectual property, and data which are becoming key drivers of competitiveness in the modern economy has therefore acquired special significance.

The COVID-19 pandemic has significantly accelerated digitalization and demonstrated the critical importance of digital resilience for enterprises to ensure their continuous operation. The full-scale war in Ukraine highlighted the





urgent need to secure enterprises' economic assets under conditions of military operations, where businesses face physical destruction of assets, cyberattacks as part of hybrid warfare, forced relocations, and the necessity of rapid adaptation to extreme conditions. Martial law posed unique challenges to Ukrainian enterprises regarding the preservation of digital infrastructure, protection of strategically critical data from cyberattacks, and continuity of business processes under air alerts and limited access to electricity. Ukrainian businesses have demonstrated an unprecedented level of digital resilience and adaptability, providing a unique experience in integrating security protocols under emergency conditions, which can offer valuable lessons for the global business community.

**Analysis of recent research and publications.** Geopolitical conflicts and global economic instability increase the vulnerability of businesses to cyberattacks, information manipulations, and strategic economic threats. The growing dependence of enterprises on digital platforms, cloud services, and global information systems creates new risks associated with possible failures, data leaks, or interferences in the operation of digital infrastructure. In such conditions, traditional approaches to managing corporate economic security require substantial rethinking and improvement, since they are unable to effectively respond to the challenges of the digital era in conditions of heightened geopolitical and military threats. The formation of a new mechanism for managing economic security should be based on the principles of adaptability, proactivity, and systemic integration of security functions into the general strategy of digital transformation of the enterprise, with a special emphasis on resilience in conditions of crisis situations and external shocks.

The issues of economic security of entrepreneurship in the conditions of digitalization are actively researched in modern scientific literature, which reflects the relevance of this direction for the theory and practice of management. Theoretical and methodological aspects of transforming the concept of economic security in the conditions of the digital economy are investigated in the works of Z. S. Varnaliy [1] and S. I. Melnyk [2], who emphasize the necessity of expanding the traditional understanding of economic security taking into account new digital threats. The authors of the monograph [3] develop a systemic approach to economic security, integrating the digital dimension as an integral

component of the modern security system of the enterprise.

The evolution of these perspectives in a global context is explored in the works of Xiaojuan Jiang [4]. The researcher proposes the concept of «digital economic security», which reflects the specifics of ensuring business resilience in conditions of digital transformation. In turn, a group of researchers led by A. Bharadwaj [5] examines the issue of integrating digital strategy and business security, emphasizing the necessity of a holistic approach to managing digital risks.

In the works of O. Kravchenko, O. Havryliuk, O. Chelombitko, S. Boiko [6], V. Proskura, T. Chernychko, D. Veretskyi [7], V. Y. Bakai [8], O. Obramych [9], Yu. Nieustroiev, T. Yehorova-Hudkova, V. Ostriancko [10], I. I. Kulchytskyi [11], A. Chaikina, O. Maslii, A. Cherviack [12], and A. V. Harahulia [13], special attention is paid to the issues of digitalization and cybersecurity as components of economic security.

A significant contribution to the development of mechanisms for managing the economic security of enterprises in the conditions of digital transformation was made by Ukrainian scientists S. V. Saloid [14], N. S. Pryimak, O. V. Deviatkova [15], O. M. Liashenko [16], V. V. Baidala, A. V. Yakymovska [17], and M. O. Hutnichenko [18], who proposed conceptual models for adaptive security management by integrating digital monitoring and response tools.

In the international scientific discourse, significant attention is paid to blockchain technologies as a tool for ensuring security. Research by T. Kukman and S. Gričar [19] demonstrates the potential of blockchain for protecting intellectual property and ensuring the transparency of supply chains. The work of R. Rahul [20] reveals methodological aspects of integrating blockchain into economic security management systems. The authors of the study [21] analyze the role of public-private partnership in ensuring cybersecurity and protecting critical infrastructure, while L. Judijanto [22] investigates the influence of regulatory mechanisms on the development of economic security systems in the digital era.

The analysis of scientific publications indicates the active development of theoretical and methodological foundations of managing the economic security of entrepreneurship in the conditions of digitalization. At the same time, there is a need for systematization and deepening of research regarding the formation of a compre-

hensive mechanism for managing economic security, which would integrate traditional approaches and innovative digital tools, take into account the specifics of business functioning in conditions of geopolitical instability and military conflicts, and also ensure the flexibility and adaptability of the enterprise to the rapidly changing conditions of the digital economy.

**The purpose of this research** is the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of strategic directions for improving the mechanism of managing the economic security of entrepreneurship in the conditions of dynamic digitalization and increasing geopolitical threats.

**Presentation of the main material.** The existing scientific developments form a theoretical basis for further research, however, they require development in the direction of practical implementation and adaptation to the specific conditions of functioning of Ukrainian enterprises during the war and post-war recovery.

Digitalization of socio-economic processes causes the emergence of new challenges in the system of managing the economic security of business entities. Classical threats are significantly transformed under the influence of the integration of digital technologies, which determines the necessity of modification of existing mechanisms of ensuring economic stability. Among the key risks, the following can be highlighted:

- escalation of cyber threats, in particular unauthorized access to digital assets, confidential data, and trade secrets;
- exacerbation of competitive struggle in the digital environment;
- acceleration of technological obsolescence;
- growth of dependence on digital platforms and ecosystems;
- vulnerability of intellectual property rights in the context of liberalization of information flows;
- complexity of timely adaptation to rapid technological changes;
- growth of the level of dependence of operational activity on the functioning of digital infrastructure.

The mentioned factors determine the actualization of tasks of preventing cybercrime, in particular counteracting unauthorized penetration into corporate databases, which is a priority

direction of activity of the system of economic security of the enterprise.

The modern understanding of the economic security of entrepreneurship should be based on the principles of dynamic resilience, which envisages not only protection against threats, but also the ability to effectively use the opportunities of the digital environment for development.

The digital transformation of mechanisms of managing the economic security of the enterprise covers several key directions. Firstly, it is the implementation of digital technologies for monitoring and analysis of threats to economic security. Secondly, it is the development of systems of information protection and cybersecurity for the preservation of digital assets of the enterprise. Thirdly, it is the formation of digital competencies of personnel involved in the processes of managing economic security. These directions correspond to the tasks of the system of economic security regarding the formation of effective informational-analytical support and intensive use of the innovative toolkit.

An important aspect of the transformation of mechanisms of managing economic security in the digital era is also the integration of these mechanisms with the general system of enterprise management. Management of economic security should become an integral part of general management, aimed at the optimization of main production processes and ensuring the competitiveness of the enterprise. This requires the development and implementation of integrated management systems, which ensure effective interaction of various functional subsystems of the enterprise and allow responding promptly to changes in the internal and external environment.

The main strategic directions for improving the mechanism of managing economic security, their essence and expected results are presented in Table 1.

One of the key strategic directions of improving the mechanism of managing the economic security of entrepreneurship in the conditions of digitalization is the implementation of innovative technologies. This direction envisages the use of modern information technologies for the automation of processes of monitoring, analysis, and forecasting of threats to economic security, transforming traditional approaches to the protection of business processes and creating new opportunities for ensuring stability and competitiveness.



Table 1 – Main strategic directions for improving the mechanism of managing economic security in the conditions of digitalization

| Strategic direction                                                                   | Key measures                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Expected results                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Development of digital competencies and organizational security culture               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementation of programs for the development of digital skills of personnel.</li> <li>2. Formation of cybersecurity culture at all levels of the organization.</li> <li>3. Creation of a system of continuous learning and adaptation to digital innovations.</li> <li>4. Development of mechanisms of personnel motivation regarding compliance with security protocols.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increasing resilience to social engineering and the human factor in security incidents.</li> <li>2. Growth of the efficiency of using digital protection tools.</li> <li>3. Formation of a proactive approach to detection and prevention of threats.</li> </ol> |
| Integration of security systems with business processes based on digital technologies | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementation of intelligent systems for monitoring and early detection of threats.</li> <li>2. Automation of processes of response to security incidents.</li> <li>3. Integration of security systems into a single digital contour of enterprise management.</li> <li>4. Development of adaptive models of risk management based on data analytics.</li> </ol>                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduction of the time of detection and neutralization of threats.</li> <li>2. Optimization of costs for ensuring security.</li> <li>3. Increasing transparency and manageability of the security system.</li> </ol>                                              |
| Transition to a proactive model of ensuring economic security                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementation of predictive analytics for forecasting threats.</li> <li>2. Development of response scenarios to potential crisis situations.</li> <li>3. Creation of a system of continuous assessment and adaptation of the security strategy.</li> <li>4. Formation of mechanisms of stress testing of the business model.</li> </ol>                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduction of the probability of realization of critical threats.</li> <li>2. Increasing the strategic flexibility of the enterprise.</li> <li>3. Reduction of potential losses from security incidents.</li> </ol>                                               |
| Development of the ecosystem approach to economic security                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creation of industry alliances on security issues.</li> <li>2. Formation of joint platforms for data exchange on threats.</li> <li>3. Development of security standards for digital ecosystems.</li> <li>4. Development of public-private partnership in the sphere of cybersecurity.</li> </ol>                                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increasing the collective resilience of the entrepreneurial environment.</li> <li>2. Optimization of resources for counteracting systemic threats.</li> <li>3. Formation of joint mechanisms of response to crisis situations.</li> </ol>                        |

Source: developed by the authors based on the materials [4] – [9]

The main strategic directions of the application of innovative technologies for ensuring the economic security of enterprises at the modern stage of the development of digital technologies are:

- artificial intelligence and machine learning, which allow automating the processes of threat detection, analyzing large volumes of data for risk forecasting, and optimizing managerial decision-making at enterprises. Algorithms can detect anomalies in financial operations, predict

potential crisis situations, and form recommendations regarding risk minimization;

- blockchain technologies, which ensure transparency and security of financial transactions, protect intellectual property, and create immutable records of business operations. This is especially important for confirming the authenticity of documents and preventing fraud;

- cloud computing, which provides flexible and scalable solutions for data storage with a high level of protection, ensures access to infor-



mation from any point of the world and reduces costs for IT infrastructure.

The opportunities and practical recommendations regarding the application of modern

innovative technologies in the system of the economic security of entrepreneurship are presented in Table 2.

Table 2 – Innovative technologies in the system of the economic security of entrepreneurship

| Type of innovative technologies                   | Opportunities for application                                                                                                                                                                                                                         | Practical recommendations                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artificial intelligence (AI) and machine learning | Intelligent analysis of anomalies in business processes.<br>Automated detection of fraudulent actions.<br>Forecasting of security incidents based on historical data.<br>Optimization of the allocation of protection resources.                      | Implementation of pilot projects using AI for risk analysis.<br>Development of hybrid decision-making models (human and AI).<br>Gradual integration of AI solutions into existing security systems.         |
| Blockchain technologies                           | Protection of the integrity of critical data.<br>Ensuring the transparency of supply chains.<br>Protection of intellectual property.<br>Secure execution of smart contracts.                                                                          | Identification of business processes for which the use of blockchain is appropriate.<br>Assessment of the cost-benefit ratio of implementation.<br>Integration with existing security systems.              |
| Big Data technologies                             | Comprehensive analysis of the external environment and threat detection.<br>Assessment of reputational risks based on social media analysis.<br>Monitoring of market anomalies and the competitive environment.<br>Creation of dynamic risk profiles. | Development of data architecture for effective analysis of security threats.<br>Formation of interdisciplinary teams of analysts.<br>Ensuring ethical use of data and compliance with privacy requirements. |

Source: developed by the authors based on the materials [4] – [13], [19] – [22]

An important aspect of implementing innovative technologies is the development of cybersecurity systems that ensure the protection of an enterprise's information assets against both external and internal threats. Contemporary cybersecurity systems effectively address tasks such as preventing infiltration by competitors' economic intelligence structures, counteracting unauthorized access to the enterprise's virtual databases for criminal purposes, and ensuring the protection of confidential information and trade secrets. The implementation of these systems requires the development of appropriate organizational and technical solutions, as well as training personnel in the fundamentals of cybersecurity. Contemporary cybersecurity systems employ behavioural analysis, biometric authentication, and multi-layered protection mechanisms. Zero Trust architecture technologies involve continuous verification of all users and devices,

which significantly strengthens the security of corporate networks.

The development of information and analytical support for the economic security system is an important strategic direction for improving the mechanism of management of the economic security of entrepreneurship in the context of digitalization. This direction entails the creation of an effective system for collecting, analyzing, and utilizing information to make managerial decisions aimed at ensuring economic security. The foundation of such a system should be comprehensive monitoring of the enterprise's external and internal environment, which ensures the timely identification of threats and opportunities to enhance the level of economic security. Effective information and analytical support enables the economic security system to perform tasks such as assessing and analyzing the enterprise's key risks, as well as forecasting its level of protection.





The integration of digital tools into preventive and crisis management mechanisms is an important direction for improving the mechanism of management of the economic security of entrepreneurship in the context of digitalization. This direction involves the implementation of digital technologies to enhance the efficiency of threat detection and prevention for economic security, as well as to minimize the consequences of crises that have already occurred. Digital tools enable the automation of threat monitoring and analysis, ensuring timely detection of potential issues and facilitating the development of preventive measures. This is especially important in the context of digitalization, where the speed of changes in the external environment significantly increases, and traditional monitoring methods no longer provide the required operational efficiency.

The formation of a digital security ecosystem for entrepreneurship is an important direction for improving the mechanism of management of economic security in the context of digitalization. The foundation of such an ecosystem is the effective exchange of information on threats and security incidents, as well as the joint development and implementation of methods and tools to counter these threats. This approach allows enterprises to receive up-to-date information on new types of threats and effective methods for their neutralization, which is especially important in the context of the rapid development of digital technologies and the continuous evolution of cyber risks.

An important component of the digital security ecosystem is the partnership between enterprises and specialized organizations that provide services in the field of economic security. These organizations can supply enterprises with up-to-date information on threats, conduct security system audits, provide consulting services, and so forth. Such partnerships enable enterprises to gain access to expert knowledge and resources that they cannot provide on their own. They also contribute to the formation of standards and best practices in the field of economic security, which can be implemented within enterprises.

The digital security ecosystem also involves cooperation with government bodies responsible for ensuring economic security at the national level. Such cooperation may include the exchange of information on threats, joint development of mechanisms to counter these threats, as well as participation in the formation of the

regulatory framework in the field of economic security. Government bodies can also provide enterprises with information on the overall state of economic security in the country and the main trends in this area, which helps enterprises better prepare for potential threats. This form of interaction aligns with the principles of economic security management, which involve the engagement of various actors to enhance the overall level of security.

**Conclusions and prospects for further research.** The intensification of digitalization of socio-economic processes creates fundamentally new challenges for the economic security of entrepreneurship, requiring a systemic rethinking and improvement of management mechanisms. The proposed strategic directions make it possible to form an adaptive economic security system capable not only of countering the threats of the digital age but also of leveraging new opportunities to strengthen competitiveness.

The key success factors in implementing strategic changes are: the integration of security functions into the enterprise's overall digital strategy, the development of digital competencies and a security culture, a proactive approach to risk management, the utilization of the potential of innovative technologies, and ecosystem-based interaction with partners and stakeholders.

The implementation of the proposed strategic directions will enable enterprises not only to adapt to the challenges of the digital economy but also to gain competitive advantages through enhancing the resilience and adaptability of their business models.

## References

1. Varnaliy, Z. S. (2020). *Economic and financial security of Ukraine in the conditions of globalization* : monohrafiia / Kyiv. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka. Kyiv: Znannia Ukrainy, 423.
2. Melnyk, S. I. (2020). *Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice* : monohrafiia. Lviv: Rastr-7, 384.
3. Sytnyk, H. V., Blakyta, H. V., Huliaieva, N. M., et al. (2020). *Economic security of entrepreneurship in Ukraine* : monohrafiia. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 284 s.
4. Jiang, X. (2020). Digital economy in the post-pandemic era. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 18(4), 333-339. <https://doi.org/10.1080/14765284.2020.1855066>.
5. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., and Venkatraman, N. (2022). Digital Business

Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.

6. Kravchenko, O., Havryliuk, O., Chelombitko, O., and Boiko, S. (2024). Management of economic security of enterprises in the conditions of the digital economy. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12).

7. Proskura, V., Chernychko, T., and Vetskyi, D. (2024). Modern approaches to determining the level of economic security of the enterprise in the conditions of digitalization. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 4(13), 61-67. <https://doi.org/10.32782/dees.13-9>.

8. Bakay, V. Y. (2020). Ensuring the economic security of the enterprise based on the use of digital technologies. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 4(1), 32-35. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-5>.

9. Obramych, O. (2024). Peculiarities of forming digital security at the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-20>.

10. Neustroiev, Yu. H., Yehorova-Hudkova, T. I., and Ostrianiko, V. V. (2020). Analysis of the influence of digitalization of the economy on the state's economic security system. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 4(60), 202-209. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-202-209>.

11. Kulchytskyi, I. I. (2024). Digital economy and economic security of the enterprise: management strategies. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14575016>.

12. Chaikina, A., Masliy, O., and Cherviak, A. (2024). Modern drivers of increasing economic security of the country in the conditions of digital transformation. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 307-313. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-49>.

13. Harahulia, A. V. (2024). *Management of financial and economic security of business in the system of the global information environment* (Doctoral dissertation). Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv.

14. Saloid, S. V. (2017). Mechanism of economic security management of the enterprise: theoretical aspect. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, (14), 250-254.

15. Prymak, N. S., Devyatkova, O. V. (2022). Strategic management of economic security of the enterprise: theoretical foundations and tools. *Visnyk DonNUET. Seriiia: Ekonomichni nauky*, 1(76), 37-45.

<https://doi.org/10.33274/2079-4819-2022-76-1-37-45>.

16. Liashenko, O. M. (2015). Conceptualization of economic security management of the enterprise (2nd ed., rev.). NISD. Retrieved from [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko\\_1\\_druk-43fc7.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko_1_druk-43fc7.pdf) (Access date: 12 September 2025)

17. Baydala, V. V., Yakymovska, A. V. (2023). Strategic management of economic security of enterprises. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 8(3), 241-245. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>.

18. Hutnichenko, M. O. (2024). Mechanism of economic security management of the enterprise. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 1(2), 7-12. [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-1SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-1SD).

19. Kukman, T., Gričar, S. (2025). Blockchain for Quality: Advancing Security, Efficiency, and Transparency in Financial Systems. *FinTech*, 4(1), 7. <https://doi.org/10.3390/fintech4010007>.

20. Ranjan, R. (2020). Integrating blockchain principles into enterprise systems: potential gains and associated risk. *International Journal of Innovation Studies*, 4(3), 57-67.

21. Sharma, M., Sajud, E., Goklani, N., and Chaubey, K. (2025). Public-Private Partnerships in Cybersecurity: A Strategic Approach to National Threat Management. *Journal of Electrical Systems*, 21(1), 974-988. <https://doi.org/10.52783/jes.9148>.

22. Judijanto, L. (2025). Challenges of economic law in the global and digital era: analysing regulation, data protection, and cybersecurity through a literature review. *International Journal of Financial Economics*, 2(1), 144-152.

## Перелік використаних джерел

1. Варналій З. С. *Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації*: монографія / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Знання України, 2020. 423 с.

2. Мельник С. І. *Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика*: монографія. Львів: Растр, 2020. 384 с.

3. *Економічна безпека підприємництва в Україні*: монографія / Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляєва та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.

4. Jiang X. Digital economy in the post-pandemic era. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*. 2020. Vol. 18, No. 4. P. 333-339. <https://doi.org/10.1080/14765284.2020.1855066>.

5. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2022. Vol. 37, № 2. P. 471-482.



6. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки / О. Кравченко, О. Гаврилук, О. Челомбітько, С. Бойко. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 19, Вип. 38. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-12).

7. Проскура В., Черничко Т., Верещий Д. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 61-67. <https://doi.org/10.32782/dees.13-9>.

8. Бакай В. Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, Т. 1. С. 32-35. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-5>

9. Обрамич О. Особливості формування цифрової безпеки на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-20>.

10. Неустроєв Ю. Г., Єгорова-Гудкова Т. І., Острянюк В. В. Аналіз впливу цифровізації економіки на систему економічної безпеки держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 202-209. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-202-209>.

11. Кульчицький І. І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. Актуальні питання економічних наук. 2024. Вип. 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14575016>.

12. Чайкіна А., Маслій О., Черв'як А. Сучасні драйвери підвищення економічної безпеки країни в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 307-313. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-49>.

13. Гарагуля А. В. Управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального інформаційного середовища : дис. ... д-ра філос. : 073 «Менеджмент» / Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв, 2024. 207 с.

14. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 250-254.

15. Приймак Н. С., Дев'яткова О. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства: теоретичні основи та інструментарій. *Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 1 (76). С. 37-45. <https://doi.org/10.33274/2079-419-2022-76-1-37-45>.

16. Ляшенко О. М. *Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства* : монографія. 2-ге вид., переробл. Київ : НІСД, 2015. 348 с.

17. Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 3. С. 241-245. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>.

18. Гутніченко М. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. Т. 1, № 2. С. 7-12. [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-1SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-1SD).

19. Kukman T., Gričar S. Blockchain for Quality: Advancing Security, Efficiency, and Transparency in Financial Systems. *FinTech*. 2025. Vol. 4, № 1. P. 7. <https://doi.org/10.3390/fintech4010007>.

20. Ranjan R. Integrating blockchain principles into enterprise systems: potential gains and associated risk. *International Journal of Innovation Studies*. 2020. Vol. 4, № 3. P. 57-67.

21. Sharma M., Sajud E., Goklani N., Chaudhary K. Public-Private Partnerships in Cybersecurity: A Strategic Approach to National Threat Management. *Journal of Electrical Systems*. 2025. Vol. 21, № 1. P. 974-988. <https://doi.org/10.52783/jes.9148>.

22. Judijanto L. Challenges of economic law in the global and digital era: analysing regulation, data protection, and cybersecurity through a literature review. *International Journal of Financial Economics*. 2025. Vol. 2, № 1. P. 144-152.

**Стаття надійшла**  
до редакції : 27.09.2025 р.

**Стаття прийнята**  
до друку: 27.10.2025 р.

**Бібліографічний опис для цитування :**

Hrebenikova O., Denysova T. Strategic directions for improving the mechanism of managing the economic security of entrepreneurship in the context of increasing digitalization of socio-economic processes. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 12–20.

**Стаття опублікована:**  
30.12.2025 р.

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИКИ ЄС ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВОСТІ РОБОЧОЮ СИЛОЮ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.03>

*Постановка проблеми.* Нестача кваліфікованої робочої сили та структурні дисбаланси на ринку праці ЄС і України загострюють потребу у формуванні сучасної політики забезпечення промисловості кадрами, здатними адаптуватися до цифрової, технологічної та «зеленої» трансформації. *Мета дослідження:* визначити особливості розвитку політики ЄС щодо забезпечення промисловості робочою силою і обґрунтувати перспективи її адаптації до умов повоєнного відновлення промисловості України. *Об'єкт дослідження:* політика ЄС щодо формування та використання кваліфікованої робочої сили в промисловому секторі. *Методи дослідження:* системний, структурно-функціональний, контент-аналіз стратегічних документів ЄС, узагальнення практик держав-членів. *Гіпотеза дослідження* передбачається, що адаптація інституційних механізмів ЄС у сфері розвитку навичок і кадрової підтримки промисловості може компенсувати втрати трудового потенціалу України та підвищити її промислову конкурентоспроможність у період відновлення. *Виклад основного матеріалу:* проаналізовано ключові документи ЄС, спрямовані на формування сучасної політики розвитку навичок, індустріальної модернізації та зайнятості; розкрито інструменти Європейської програми навичок, Пакту про навички, оновленої промислової стратегії, ініціатив із підтримки молоді, жінок, осіб з інвалідністю, мігрантів і літніх працівників; доведено, що ефективність кадрової політики ЄС забезпечується навчанням протягом життя, партнерством держави й бізнесу, системою визнання кваліфікацій та інклюзивними моделями зайнятості. *Оригінальність і практична значимість:* систематизовано можливості інтеграції європейських кадрових інструментів у політику відновлення української промисловості. Визначено напрями, здатні забезпечити зменшення кадрового дефіциту, посилення людського капіталу й формування стійких промислових екосистем. *Висновки та перспективи подальших досліджень:* європейська модель політики залучення робочої сили у промисловість має значний адаптаційний потенціал для України; подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку секторальних моделей управління навичками, прогнозування потреб промислових екосистем України.

### Ключові слова:

промисловість, робоча сила, політика, ринок праці, навички та компетентності, інклюзивність.

## TRANSFORMATION OF THE EU POLICY ON PROVIDING THE INDUSTRIAL SECTOR WITH WORKFORCE

*Formulation of the problem.* The shortage of skilled labour and structural imbalances in the EU and Ukrainian labour markets increase the need for an effective policy for supplying industry with a workforce capable of adapting to digital, technological and “green” transitions. *The aim of the research* is to identify the features of EU policy on industrial workforce development and justify the possibilities of its adaptation to Ukraine’s post-war industrial recovery. *The object of the research.* EU policies for developing and employing a skilled workforce in industrial sectors. *The methods of the research.* System analysis, structural–

<sup>1</sup> Зеленко Олено Олександрівна, д-р екон. наук, професор, професор кафедри історії, археології та туризму, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля НУ ім. В. Даля, м. Київ; провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна.

**Zelenko Olena**, Doctor of Sciences (Economic), Professor, Professor of the History, Archaeology and Tourism Department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv; Leading Research Fellow of the Department of Economic Problems of Social Policy, Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-4880-246X>

**e-mail:** zelenko.olena@gmail.com



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





functional analysis, content analysis of EU strategic documents, and synthesis of member state practices. *The hypothesis of the research.* The adaptation of EU mechanisms for skill development and industrial workforce support can compensate for Ukraine's labour force losses and strengthen its industrial competitiveness during reconstruction. *The statement of basic materials:* The article analyses key EU documents shaping modern skills development, industrial modernisation and employment policy. It examines the European Skills Agenda, the Pact for Skills, the updated Industrial Strategy, and initiatives supporting youth, women, people with disabilities, migrants and older workers. The research shows that EU effectiveness stems from lifelong learning, state-business cooperation, transparent qualification recognition and inclusive employment models. *The originality and practical significance of the research:* The study provides the systemic assessment of how EU workforce instruments may be integrated into Ukraine's industrial recovery policy. It outlines directions for reducing skills shortages, strengthening human capital and building resilient industrial ecosystems. *Conclusions and perspectives of further research.* EU approaches demonstrate significant potential for adaptation in Ukraine. Future research should address sectoral models of skills management.

**Keywords:**

industry, workforce, policy, labour market, skills and competencies, inclusiveness.

**Постановка проблеми.** Економічні та соціальні проблеми, спричинені війною, формують нові умови функціонування промислового комплексу України. Значні втрати трудового потенціалу через бойові дії перетворили забезпечення та утримання кваліфікованих кадрів на ключовий чинник економічної стійкості. У перспективі відновлення країни постане низка складних завдань щодо реконструкції промислового сектора.

У цьому контексті міжнародні практики, зокрема досвід Європейського Союзу у царині формування кадрового резерву для промисловості, пропонують ряд ефективних рішень, які можуть бути впроваджені в Україні. Успішні європейські ініціативи з організації підготовки та перекваліфікації працівників можуть стати основою для створення вітчизняних стратегій.

Протягом останніх десятиліть в ЄС були розроблені комплексні механізми для розвитку необхідних навичок у різних верств населення. Це, зокрема, передбачає впровадження концепції навчання протягом всього життя, посилення ролі професійно-технічної освіти та активізацію співпраці між державою, бізнесом і громадськістю. Країни-члени ЄС вже мають приклади такої ефективної взаємодії на основі потреб промисловості та оновленого змісту освітніх програм, що враховують технологічний прогрес, екологічні стандарти та динаміку ринку праці.

Зважаючи на поточні обставини, актуальність дослідження та застосування європейської практики забезпечення промисловості робочою силою для України є незаперечною. Аналіз та імплементація кращого досвіду у сфері професійного навчання, підвищен-

ня кваліфікації та управління трудовою міграцією допоможе зменшити брак фахівців у пріоритетних галузях промисловості. Такий підхід сприятиме не тільки відновленню, але й закладе підвалини для сталого розвитку цього сектора в довгостроковій перспективі. Пріоритетами мають стати вирівнювання структурних дисбалансів на ринку праці, залучення молоді до опанування сучасних дефіцитних технічних професій, підвищення цифрової грамотності та інклюзія вразливих категорій населення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемою пошуку шляхів забезпечення промислового сектору робочою силою опікуються як українські так і закордонні науковці, адже дефіцит фахівців із відповідними професійним навичками відчувається як в Україні так і в Європі.

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити публікації Антонюк В. [1], Новікової О., Остафійчука Я., Панькової О. [2], Яценко Л. [3]. У фокусі уваги дослідників основні проблеми розвитку промисловості України, серед яких зазначаються: 1) втрата людського та трудового потенціалу внаслідок початку повномасштабної війни; 2) необхідність розвитку оборонних галузей та їх забезпечення відповідними кадрами; 3) поточні та перспективні технологічні зміни у всіх секторах промисловості та потреба в оновленні знань і професійних навичок [1]. Не сприяє вирішенню проблеми дефіциту професійних кадрів у промисловості зростання сектору неформальної зайнятості, який складає приблизно 30 % від усіх працюючих [3]. Крім того, фахівці наголошують на необхідності врахування регіональних відміннос-

тей щодо потреб та особливостей розвитку промислового сектору, а також на оптимізації використання наявної робочої сили шляхом підвищення продуктивності праці [2].

Закордонні науковці також приділяють увагу проблемам забезпечення різних секторів промисловості якісною робочою силою. Так Алсіді С. [4] наголошує на необхідності використовувати аналітику наявних професійних навичок для визначення потреб у підвищенні кваліфікації та перекваліфікації, вирішення проблеми дефіциту та розробки проактивних освітніх програми, актуальних для промисловості. У свою чергу Біяк Дж., Баркер Е. у своєму дослідженні [5] моделюють сценарії подолання дефіциту навичок в Європі, зокрема в промисловості, на прикладі Німеччини та Польщі, презентуючи рекомендації щодо міграції, підвищення активності населення та гнучкого графіку роботи.

У багатьох публікаціях ЄС наголошується посиленні глобальної конкуренції між країнами світу за талановитих фахівців. Зокрема, Міжнародний центр розвитку міграційної політики (ICMDP) у своєму дослідженні [6] зазначає, що Європа, незважаючи на наявність країн-лідерів дещо програє в гонитві за талантами, поступаючись Канаді, США, Великій Британії та Австралії.

Попри значний досвід Європейського Союзу у формуванні політики забезпечення промисловості кваліфікованою робочою силою, лишається відкрити питання, які саме елементи цієї політики можуть бути ефективно адаптовані до умов повоєнного відновлення України, а також яким чином їх практична інтеграція здатна компенсувати втрати трудового потенціалу та подолати структурні дисбаланси на ринку праці.

Відповідно **метою дослідження** є визначення особливостей розвитку політики ЄС у сфері забезпечення промисловості кваліфікованою робочою силою та обґрунтування можливостей її адаптації до умов повоєнного відновлення промисловості України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Навесні 2024 року у інформаційному бюлетені Європейського Союзу (ЄС) було оприлюднено загальні засади промислової політики, які мають забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, сталий розвиток та зайнятість населення країн-членів. Зокрема, мета промислової політики передбачає

[7]: прискорення процесу пристосування промисловості до структурних змін; створення середовища, сприятливого для прояву підприємницьких ініціатив та розвитку промислових підприємств, особливо малих і середніх підприємств; сприяння співпраці між підприємствами; підвищення ефективності використання промислового інноваційного потенціалу, наукових досліджень і технологічного розвитку.

Реалізація зазначених напрямків є можливою за умови наявності кваліфікованої робочої сили, але ЄС як і Україна має дисбаланс на ринку праці та відчуває нестачу працівників окремих професій.

Протягом останніх 20 років в ЄС відбувається процес трансформації промислового сектору, який був покликаний подолати кризові явища через нестачу працівників відповідного профілю та належної кваліфікації. Всі основоположні документи, які приймалися в межах розвитку промислової політики ЄС з початку XXI століття в тому числі в контексті забезпечення якісною робочою силою представлено у таблиці 1.

Основні напрями формування кваліфікованої робочої сили, представлені у зазначених документах, передбачали: скорочення частки населення без загальної середньої освіти; розвиток у населення гнучкості та навиків адаптивності у випадку змін параметрів попиту на ринку праці; забезпечення гендерної рівності на ринку праці; скорочення безробіття серед молоді шляхом впровадження стажувань, дуальних освітніх програм; підвищення доступності цифрових інструментів для розвитку загальних і професійних компетенцій; розробка та вдосконалення загальноєвропейських рамок компетенцій, кваліфікацій, які дозволяють узгодити національні системи кваліфікації країн ЄС із загальноєвропейським стандартом.

У 2020 в рамках нової промислової стратегії була затверджена Європейська програма навичок [21], згідно з якою необхідним є: зміцнення конкурентоспроможності робочої сили через безперервне навчання, що має вирішальне значення для тривалого та сталого розвитку; забезпечення соціальної справедливості через доступ до підвищення кваліфікації та перекваліфікації; формування стійкості робочої сили за рахунок зменшення ризику залежності від умов ринку праці.



Таблиця 1 – Стисла характеристика основоположних документів ЄС, що формують політику розвитку промисловості

| Документ                                                                                        | Рік       | Роль у забезпеченні промисловості ЄС кваліфікованою робочою силою                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доповідь про конкретні майбутні завдання для освіти та професійної підготовки у Європі [8]      | 2001      | Заклала стратегічні засади модернізації освіти та профпідготовки, визначивши необхідність орієнтації освітніх систем на оновлення навичок, затребуваних промисловістю. Стала базою для розвитку політик компетентностей. |
| Європейська довідкова рамка ключових компетентностей для навчання протягом життя [9]            | 2006      | Сформулювала набір базових компетентностей, необхідних для ринку праці ЄС, включно з цифровими, математичними та підприємницькими. Забезпечила основу для оновлення змісту освіти відповідно до потреб промисловості.    |
| Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом життя (EQF) [10]                           | 2008      | Уніфікувала структуру кваліфікацій у країнах ЄС, забезпечивши прозорість навичок і полегшивши мобільність працівників промисловості між державами-членами.                                                               |
| Стратегія “Europe 2020” [11]                                                                    | 2010      | Визначила розвиток людського капіталу, інновацій та зайнятості ключовими чинниками промислової конкурентоспроможності. Стала рамковим документом для реформ у галузі навичок.                                            |
| “Цифровий порядок денний для Європи” [12]                                                       | 2010      | Спрямований на розвиток цифрової економіки та подолання цифрового розриву. Забезпечив інституційні умови для нарощування цифрових кадрів, необхідних для індустрії 4.0.                                                  |
| Порядок денний для нових навичок і робочих місць (New Skills for New Jobs) [13]                 | 2010      | Містив комплексну стратегію формування навичок, модернізації ринку праці та підвищення зайнятості. Орієнтований на підготовку фахівців для модернізованого промислового сектору.                                         |
| Повідомлення «Переосмислення освіти» (“Rethinking Education”) [14]                              | 2012      | Підкреслило критичну важливість інвестицій у професійно-технічну та інженерну освіту. Посилило акцент на партнерстві бізнесу й освітніх установ, що важливо для промислових екосистем.                                   |
| Європейська рамка цифрової компетентності для громадян (DigComp) [15-17]                        | 2013–2022 | Визначає стандарти цифрових навичок для всього населення ЄС. Підтримує формування цифрово грамотної робочої сили, здатної працювати з автоматизованими та роботизованими системами у промисловості.                      |
| Європейська рамка ключових компетентностей для навчання впродовж життя (оновлена редакція) [18] | 2018      | Оновила підхід до компетентностей з урахуванням цифровізації, екологічної трансформації та гнучких форм зайнятості. Важлива для забезпечення адаптивності промислових кадрів.                                            |
| Нова промислова стратегія для Європи [19]                                                       | 2020      | Сформувала комплексний підхід до цифрової та зеленої трансформації промисловості. Підкреслила ключову роль кваліфікованої робочої сили та необхідність її підготовки відповідно до нових технологічних вимог.            |
| Оновлення нової промислової стратегії (2021) [20]                                               | 2021      | Посилило увагу до стійкості промислових ланцюгів постачання та дефіциту кадрів. Акцентувало на розвитку навичок у стратегічних промислових екосистемах, включно з високотехнологічними сферами.                          |

Джерело: складено автором на підставі [8-20]

Для реалізації визначених цілей Європейська програма навичок окреслює низку ключових напрямів. По-перше, акцент робиться на організації спільних дій бізнесу, державних інституцій та інших зацікавлених сторін, що забезпечує ефективне соціальне

партнерство в межах промислових екосистем. По-друге, важливим є формування узгодженої стратегії розвитку навичок, яка гарантуватиме можливість подальшого працевлаштування відповідно до здобутих компетентностей. По-третє, програма передбачає ви-



значення та оптимізацію фінансових механізмів, необхідних для підтримки процесів професійного навчання й перекваліфікації. Нарешті, суттєвим компонентом є створення умов, за яких безперервне навчання стає звичайною практикою та невід'ємною частиною професійної траєкторії громадян.

Пакт про навички [22] виступає одним із ключових інструментів реалізації Європейської програми навичок і спрямований на підтримку державних та приватних інституцій у процесах підвищення кваліфікації й перекваліфікації працівників, що особливо важливо в умовах переходу до «зелених» та цифрових технологій. Ініціатива забезпечує учасникам доступ до інформаційних ресурсів щодо потреб у розвитку навичок, рекомендацій стосовно джерел фінансування навчальних програм для дорослих, а також можливостей формування партнерств у межах спільноти ЄС.

До Пакту можуть долучатися органи влади різних рівнів, підприємства, галузеві та міжгалузеві об'єднання, соціальні партнери, торгово-промислові палати, освітні установи та служби зайнятості. Усі учасники зобов'язуються дотримуватися чотирьох ключових принципів: розвиток культури навчання впродовж життя, формування сталих партнерських мереж, системний моніторинг потреб у навичках і прогнозування їх зміни, а також забезпечення гендерної рівності та не-дискримінації.

Ініціатива передбачає три основні сервісні напрями. Мережевий центр (Networking Hub [23]) забезпечує пошук партнерів і дос-

туп до відповідних інструментів ЄС, таких як Europass [24], Skills Panorama [25], EURES [26] та Європейська мережа державних служб зайнятості. Центр знань (Knowledge Hub [27]) проводить навчальні події, надає актуальні оновлення політики й поширює інформацію про проекти та кращі практики. Центр спрямування (Guidance Hub [28]) пропонує консультації щодо можливостей фінансування на рівні ЄС та окремих держав, а також рекомендації щодо налагодження співпраці з національними та регіональними партнерами.

Незважаючи на системну роботу у напрямку вдосконалення політики ЄС щодо забезпечення промисловості робочою силою країни-члени і досі мають вирішувати проблему нестачі кваліфікованої робочої сили. Основні проблеми зводяться до наступного:

- за даними Європейської служби зайнятості [30] станом на 2024 рік 422 з 430 аналізованих професій (98 %) були визначені як дефіцитні як мінімум в одній країні ЄС;

- на початку 2025 року за даними Європейської Комісії, в ЄС існує щонайменше 42 професії, які перебувають у дефіциті на рівні всього Союзу [30]

- у прес-релізі Комісії ЄС від 20 березня 2024 року зазначається [31] що понад 60 % малих і середніх підприємств не можуть знайти працівників із потрібними навичками.

Ці дані свідчать, що дефіцит робочої сили – не локальний феномен, а системна та масштабна проблема для усього європейського ринку праці. Найбільш дефіцитні групи професій представлено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Найбільш дефіцитні професії ЄС

| Професії                                                                                             | Особливості дефіциту                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Слюсарі-зварювальники, зварювальники-різальщики                                                      | Зазначені як дефіцитні у понад 20 країнах ЄС [32]                                                                                 |
| Будівельні спеціальності, будівельні електрики та суміжний фах / будівельно-монтажні роботи          | Зростання попиту на тлі недостатньої кількості кваліфікованих кадрів [29]                                                         |
| Медичні та доглядальні професії (медсестри, доглядальники)                                           | Серед дефіцитних професій через старіння населення, високий попит на охорону здоров'я [33]                                        |
| Кухарі / працівники готельно-ресторанного сектору та сфери гостинності                               | Небажання місцевого населення працювати в сфері обслуговування [33]                                                               |
| Працівники з базовими ремісничими / технічними навичками (електрики, зварювальники, монтажники тощо) | Значний дефіцит через відсутність молодих спеціалістів з необхідними навичками [31]                                               |
| Професії, пов'язані з транспортом та логістикою (включно з водіями, операторами машин)               | Дефіцит через потребу у відновленні ланцюгів постачання й логістики, необхідності опановувати сучасні технології в логістиці [29] |

Джерело: сформовано автором на підставі [29, 31-33]



Серед основних причин дефіциту робочої сили в ЄС:

- демографічні зміни, а саме старіння населення і зменшення робочої сили призводять до скорочення пропозиції працівників у багатьох країнах;

- зміни в технологіях, «зелена» та цифрова трансформація промисловості створюють нові вимоги до навичок, які не завжди встигає опанувати існуюча робоча сила;

- невідповідність між наявними кваліфікаціями та вимогами роботодавців через що багато вакансій залишаються незаповненими, незважаючи на загальний рівень зайнятості.

Дефіцит кадрів охоплює як робітничі, так і високо- та середньокваліфіковані професії. Прогалини у навичках часто співпадають у багатьох країнах, що створює попит на міжнародну мобільність трудових ресурсів або на внутрішню перепідготовку і професійну освіту. Промисловість, будівництво, охорона здоров'я, транспорт, готельно-ресторанний сектор – це сфери, де дефіцит є особливо гострим, і де потрібні нагальні стратегічні рішення щодо кадрового забезпечення.

За результатами проведених обстежень у ЄС у 2024 році було оприлюднено аналітичний звіт, ключові висновки якого зводяться до наступного [34]:

1. Попит на робочу силу в ЄС залишається надзвичайно високим, і близько 80% роботодавців зазначають труднощі з пошуком персоналу, що володіє необхідними навичками. Це змушує приблизно чверть компаній наймати працівників із недостатньою кваліфікацією. У країнах, де значною є частка некваліфікованих працівників, роботодавці рідше інвестують у навчання персоналу, що фактично поглиблює дефіцит навичок.

2. Компанії намагаються компенсувати брак кадрів шляхом удосконалення стратегій найму та утримання працівників, які передбачають підвищення заробітної плати, надання додаткових бонусів і поліпшення умов праці. Крім того, до таких заходів належать можливість дистанційної роботи, гнучкий графік, забезпечення житлом, підтримка догляду за дітьми та надання приватного медичного страхування.

3. Попри значний інтерес роботодавців до міжнародної мобільності та залучення мігрантів, практична реалізація таких намірів стикається з низкою перешкод. Серед них

складні адміністративні процедури для отримання дозволів на роботу, труднощі з визнанням кваліфікацій та підтвердженням навичок, а також мовні бар'єри, що ускладнюють інтеграцію працівників із третіх країн.

4. Нестабільність ринку праці змушує роботодавців спиратися на наявний резерв робочої сили, однак цього ресурсу недостатньо для подолання кадрового дефіциту. Це свідчить про потребу активніше залучати до ринку праці групи населення, які наразі залишаються поза сферою зайнятості.

5. Співпраця між роботодавцями, освітніми установами та службами зайнятості має позитивний вплив на кадрове забезпечення, оскільки дозволяє адаптувати програми навчання до актуальних потреб виробництва. Така взаємодія сприяє точнішому узгодженню інтересів студентів, шукачів роботи та роботодавців, що підвищує ефективність працевлаштування.

З метою прогнозування розвитку ситуації промислового сектору ЄС у майбутньому на початку 2024 року була створена модель, що базується на особливостях розвитку двох різних в своїй основі економічних систем країн: Німеччини та Польщі. Аналіз результатів моделювання дозволив експертам сформулювати наступні рекомендації [5]:

1. Фокус на формуванні цілеспрямованих стратегій залучення кадрів у ті промислові сегменти, де нестача працівників є найбільш критичною. Для цього робоча сила може мобілізуватися як з внутрішнього, так і з міжнародного ринку праці. Комплексна політика включає не лише міграційні інструменти та підтримку технологічних, зокрема цифрових трансформацій, а й розвиток освіти як ключового елемента кадрового забезпечення.

2. Важливим напрямом є підвищення рівня трудової активності населення, передусім серед осіб працездатного віку. Основним механізмом стимулювання участі на ринку праці розглядається підвищення мінімальної заробітної плати, що може збільшити мотивацію до зайнятості працівників із низьким рівнем кваліфікації — групи, де частота неактивності є найбільшою. Водночас необхідно враховувати ризик виникнення дисбалансів у сферах, орієнтованих на висококваліфіковану або спеціалізовану роботу.

3. Запровадження гнучких режимів праці або скороченого робочого тижня розглядається як перспективний механізм підви-

щення привабливості ринку праці. При цьому треба враховувати, що перехід на чотириденний робочий тиждень не є універсально можливим для всіх галузей промисловості, тож треба шукати альтернативні моделі організації праці, які можуть сприяти підвищенню продуктивності. Більша кількість вільного часу позитивно впливає на мотивацію та інтенсивність роботи.

4. Подолання гендерних диспропорцій та адаптація умов праці до різних етапів життєвого циклу жінок і чоловіків є ще одним ключовим напрямом сучасної кадрової політики. Гнучкі графіки або індивідуалізовані режими роботи, зокрема в період раннього батьківства (в перші місяці після народження дитини), здатні підвищити рівень залученості й сприяти більш збалансованому представництву чоловіків і жінок у промисловості.

Політика ЄС щодо забезпечення промисловості кваліфікованою робочою силою зазнала суттєвих змін, адаптуючись до викликів сучасного світу. Основними напрямками стали розробка стратегій скорочення дефіциту навичок, розвиток програм навчання протягом життя та інтеграція нових технологій у освітні процеси. Значний акцент зроблено на забезпеченні рівного доступу до освіти та праці для всіх категорій населення.

У зв'язку з поглибленням дефіциту робочої сили в окремих секторах економіки державні служби зайнятості країн ЄС дедалі активніше зосереджуються на підвищенні цінності праці старших працівників в очах роботодавців та на сприянні їхньому працевлаштуванню. Хоча в Європейському Союзі відсутня уніфікована модель захисту прав літніх осіб у сфері зайнятості та професійного розвитку, окремі країни вже впровадили дієві ініціативи, досвід яких може бути використаний в Україні.

Так, у Швеції застосовуються дві законодавчо закріплені ініціативи, нейтральні щодо віку, які опосередковано підтримують зайнятість старших працівників [35]. По-перше, принцип «перший прийшов — останній звільнений» гарантує, що під час скорочення персоналу працівники з найбільшим стажем не будуть звільнені першочергово, що забезпечує їхнє утримання на робочих місцях та підтримує передачу досвіду. По-друге, принцип «рівної оплати за однакову працю» усуває ризики дискримінації щодо оплати праці та стимулює роботодавців най-

мати і зберігати літніх працівників, адже заробітна плата не прив'язується до віку чи стажу.

Персоналізована підтримка літніх шукачів роботи передбачає не лише допомогу у підборі вакансій, а й надання консультацій щодо професійного розвитку. Приклад такої моделі демонструє Італія через програму «Гарантія працевлаштування працівників», у межах якої особи будь-якого віку отримують комплексний супровід за участі державних і приватних служб зайнятості та індивідуальні траєкторії інтеграції або повернення на ринок праці.

Інноваційним підходом є й французька ініціатива «Territoire Zéro Chômeur de longue durée», що передбачає створення постійних робочих місць для всіх охочих працювати (в тому числі і для людей похилого віку), але які тривалий час залишалися без роботи. Нові робочі місця формуються в межах конкретної території, не конкурують з існуючими вакансіями та спрямовані на задоволення потреб місцевих економічних суб'єктів [35].

Показовим прикладом цілеспрямованої підтримки старших працівників є ініціатива Румунії, яка запустила цифрову платформу Angajez 45+ («Я найму 45+»). Її головна мета — підвищити обізнаність роботодавців щодо важливості недискримінаційного підходу до найму та активізувати участь працівників старшого віку на ринку праці, сприяючи подоланню вікових упереджень у сфері зайнятості [36].

Окремої уваги потребує ситуація щодо літніх мігрантів. Відповідно до результатів дослідження у Великобританії «Dragons Voice: Giving Older Migrants a Say in Healthy Work», саме мігранти значно частіше залишаються економічно активними після досягнення пенсійного віку. Водночас вони нерідко опиняються на робочих місцях, які не відповідають їхній кваліфікації та професійному досвіду, що свідчить про наявність бар'єрів у доступі до гідної зайнятості [36].

Україна продовжує жити в умовах війни, і тому нерідко статус ветерана та статус особи з інвалідністю поєднуються в одній і тій самій людині. За оцінками Федерації роботодавців України, залучення до ринку праці додаткового одного мільйона людей з інвалідністю може забезпечити зростання ВВП майже на 3%. Експерти наголошують, що йдеться не лише про економічний ефект, а про значний людський потенціал, здатний





посилити конкурентоспроможність країни у довгостроковій перспективі [37].

У Європейському Союзі найвищі показники зайнятості осіб з інвалідністю фіксуються у скандинавських країнах — Швеції, Фінляндії, Данії, а також у Португалії, Нідерландах і Франції. Західна та Північна Європа загалом демонструють більш високий рівень інтеграції таких осіб у ринок праці. Як свідчать дані офіційної звітності ЄС за 2021 рік [38], ключем до успіху є індивідуалізований підхід. Варто відзначити кілька результативних практик: програми стажувань у Хорватії та Словенії, що допомагають переходити від навчання до реальної роботи; а також фінську ініціативу «Можливості кар'єрного зростання для людей з частковою працездатністю», яка функціонує як єдине онлайн-вікно для доступу до послуг, орієнтованих на соціальних працівників, осіб із зниженою працездатністю та роботодавців.

Україна вже напружувала власні успішні моделі підтримки, зокрема у сфері розвитку підприємництва серед ветеранів, і такі ініціативи потребують подальшого розширення та інституціоналізації.

Невід'ємною складовою будь-яких програм для ветеранів та осіб з інвалідністю має бути професійна психологічна підтримка, яка повинна надаватися протягом усього періоду адаптації, перекваліфікації та працевлаштування. Представники обох груп часто стикаються з нерозумінням або упередженнями в суспільстві, що ускладнює їхню інтеграцію. Водночас необхідно враховувати, що через тривалу війну кількість ветеранів та осіб з інвалідністю в Україні лише зростатиме, а отже, потреба в комплексній та системній підтримці буде посилюватися.

Схема «Гарантії для молоді» є ключовою ініціативою Європейського Союзу, спрямованою на підтримку молодих людей, які з різних причин «випали» з ринку праці, системи освіти або професійної підготовки. Програма покликана забезпечити, щоб кожна особа віком до 25 років отримала пропозицію щодо працевлаштування, продовження навчання, проходження стажування чи участі в іншій діяльності, здатній сприяти її інтеграції на ринок праці. Реалізація ініціативи ґрунтується на співпраці державних служб зайнятості з роботодавцями, професійно-технічними навчальними закладами, школами, органами місцевого самоврядування та молодіжними спільнотами [39]. Досвід ЄС є особливо цін-

ним для України, адже за статистичними даними близько 20% української молоді не можуть знайти роботу, що підсилює актуальність впровадження подібних механізмів підтримки [40].

Україна також має успішно впроваджені проєкти перекваліфікації жінок у рамках проєкту Reskilling Ukraine [41], який реалізується за підтримки шведської неприбуткової організації Beredskapslyftet. У межах цієї ініціативи жінки проходять підготовку для роботи водійками великогабаритного, вантажного будівельного та пасажирського транспорту. Важливо, щоб напрацьовані практики були масштабовані на всі регіони країни та на ті сфери економіки, які традиційно вважалися «чоловічими», але сьогодні відчувають значний дефіцит робочої сили. В окремих випадках фінансування перекваліфікації здійснювали самі роботодавці, а нині до цього процесу поступово долучається й держава [42].

Для розширення можливостей адаптації жінок до сучасних вимог ринку праці корисним може бути досвід Іспанії, де реалізовувався проєкт «Línea Dona – Програма працевлаштування та навчання» [43]. Він був орієнтований на жінок, які опинилися у складних життєвих обставинах і тривалий час не могли знайти роботу. Учасницям пропонували 12-місячний контракт на повний робочий день у структурах місцевої влади, поєднаний із навчанням, що дозволяло підвищити їхню конкурентоздатність і шанси на отримання стабільної та якісної зайнятості.

Важливий та потенційно потужний ресурс для поповнення робочої сили – реінтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – особливо актуальне питання. Україна має унікальний, складний і вже десятирічний досвід роботи з цією категорією населення, масштаби якого не мають аналогів у сучасній Європі. Попередній досвід Боснії і Герцеговини, Сербії та Хорватії свідчить, що вирішення проблем ВПО потребує комплексного підходу, але жодна з цих країн не продемонструвала повністю успішного сценарію.

Міжнародна практика показує, що, окрім професійної адаптації та перекваліфікації на новому місці проживання, ключовим є питання забезпечення житлом. Відсутність належних умов нерідко змушує людей шукати кращі можливості за кордоном. Оптимальним рішенням для України може стати розвиток фонду соціального житла, що перебуватиме у державній власності та надаватиметься ВПО

у довгострокову оренду тим, хто найбільше цього потребує.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволило визначити ключові особливості розвитку політики Європейського Союзу у сфері забезпечення промисловості кваліфікованою робочою силою та окреслити можливості її адаптації до умов повоєнного відновлення України. Аналіз стратегічних документів, програм та інструментів ЄС засвідчив, що кадрове забезпечення промисловості розглядається європейськими інституціями як системне завдання, що потребує комплексної взаємодії освіти, ринку праці, соціального діалогу, цифрової трансформації та інклюзивної політики зайнятості.

Європейський підхід ґрунтується на розвитку навчання впродовж життя, модернізації професійної освіти, створенні інструментів визнання навичок, підтримці мобільності, а також активній співпраці бізнесу та держави у питаннях прогнозування потреб промислових екосистем. Особливе місце займають програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації дорослого населення, розвиток цифрових компетентностей і ініціативи, спрямовані на боротьбу з дефіцитом кадрів у стратегічних секторах.

Важливим для України є досвід ЄС щодо інтеграції на ринок праці молоді, жінок, ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. Ці категорії населення сьогодні формують значний невикористаний резерв трудового потенціалу, і саме інструменти ЄС – персоналізоване кар'єрне консультування, програми стажувань, соціальне партнерство, індивідуальні траєкторії професійного розвитку, інклюзивні моделі зайнятості можуть стати основою для формування дієвої української політики.

З урахуванням потреб повоєнного промислового відновлення, досвід європейських країн може бути адаптований у трьох ключових напрямках:

- формування гнучких механізмів розвитку людського капіталу, орієнтованих на швидку перекваліфікацію та відповідність потребам промислових екосистем;

- інституційне укріплення партнерства між державою, бізнесом, освітніми установами та службами зайнятості, що дозволить ефективніше прогнозувати потреби промисловості та вчасно реагувати на запит роботодавців;

- формування інклюзивної політики залучення вразливих груп населення як важливого джерела економічного зростання та стабілізації ринку праці.

Європейський досвід доводить: сталий розвиток промисловості неможливий без проактивної кадрової політики, де ключовою цінністю є людина та її навички. Для України впровадження подібної моделі стає не лише стратегічною необхідністю, а й важливою передумовою успішної післявоєнної реконструкції та інтеграції у європейський економічний простір.

### Перелік використаних джерел

1. Антонюк В. П. *Проблеми кадрового забезпечення відбудови і модернізації промисловості України та напрям її вирішення*. Від кризи до зростання: уроки ЄС для промислового відновлення України: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В.А. Омеляненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 46-55 с.

2. Новікова О., Остафійчук Я., Панькова О. Стан, проблеми та перспективи забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210>

3. Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни. НІСД. 17.10.2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

4. Alcid C. Shaping tomorrow's workforce: EU policy priorities for skills. May 4, 2024. URL: [https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/06/GI-NI-PB\\_5\\_final\\_CEPS-VERSION-2.pdf](https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/06/GI-NI-PB_5_final_CEPS-VERSION-2.pdf) (08 листопада 2025 р.)

5. Bijak J., Barker E. Skills shortage in the EU: Ways towards labour market resilience. Population Europe. 2024. URL: <https://population-europe.eu/research/policy-insights/skills-shortage-eu-ways-towards-labour-market-resilience> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

6. The EU in the global race for talent attraction and retention. ICMPD. 01.07.2024. URL: <https://www.icmpd.org/news/the-eu-in-the-global-race-for-talent-attraction-and->





retention?utm (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

7. Ploeger A. Prutsch M. J. General principles of EU industrial policy. 04.2025. URL:

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/61/general-principles-of-eu-industrial-policy> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

8. The concrete future objectives of education systems. 31.01.2001 URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/concrete-future-objectives-of-education-systems.html> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

9. Recommendation of the European parliament and the council on key competences for lifelong learning. 18 of December 2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:en:PDF> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

10. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). URL: [https://ehea.info/media.ehea.info/file/Framework\\_for\\_qualifications/69/0/EQF-LLL-2008\\_596690.pdf](https://ehea.info/media.ehea.info/file/Framework_for_qualifications/69/0/EQF-LLL-2008_596690.pdf) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

11. EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. 2010. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

12. A Digital Agenda for Europe. 2010. URL: <https://eufordigital.eu/library/a-digital-agenda-for-europe/> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

13. An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment. 2010. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0682:FIN:en:PDF> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

14. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. Cedefop. 2012. URL: [https://www.cedefop.europa.eu/files/com669\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/com669_en.pdf) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

15. Punie, Y. and Brecko, B., editor(s), Ferrari, A., DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. EUR 26035, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2013. <https://doi.org/10.2788/5296>

16. Vuorikari R, Punie Y, Carretero Gomez S and Van Den Brande G. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. EUR 27948 EN. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union; 2016. JRC101254. URL: <https://surl.lu/vstywc> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

17. Carretero Gomez, S., Vuorikari, R. and Punie, Y., DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, EUR 28558 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. URL: <https://surl.li/kclcvqb> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

18. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/pdf/?uri=celex:32018h0604\(01\)&rid=7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/pdf/?uri=celex:32018h0604(01)&rid=7) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

19. A New Industrial Strategy for Europe. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0102> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

20. Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52021DC0350> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

21. European skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. 2020. URL: <https://migrant-integration.ec.europa.eu/sites/default/files/2020-07/SkillsAgenda.pdf> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

22. What is the Pact for Skills? URL: [https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index\\_en](https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index_en) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

23. Networking Hub. URL: [https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/networking-hub\\_en](https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/networking-hub_en) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

24. Europass. Take the next step. Your free, personal tool for learning and working in Europe. URL: <https://europass.europa.eu/en> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

25. Skills Panorama. URL: <https://www.eipa.eu/epsa/skills-panorama/> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

26. EURES (EUropean Employment Services). URL:

[https://eures.europa.eu/index\\_en](https://eures.europa.eu/index_en) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

27. Knowledge hub URL: [https://international-partnerships.ec.europa.eu/knowledge-hub\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/knowledge-hub_en) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

28. Guidance Hub. URL: [https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/guidance-hub\\_en](https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/guidance-hub_en) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

29. Labour shortages and surpluses in Europe 2024. ELA 25.07.2025. URL: [https://www.ela.europa.eu/en/publications/labour-shortages-and-surpluses-europe-2024?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ela.europa.eu/en/publications/labour-shortages-and-surpluses-europe-2024?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

30. Hess A. EU Commission aims to tackle the EU's skilled labour shortage. Euronews. 14.03.2025. URL: [https://www.euronews.com/2025/03/14/eu-commission-aims-to-tackle-the-eus-skilled-labour-shortage?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.euronews.com/2025/03/14/eu-commission-aims-to-tackle-the-eus-skilled-labour-shortage?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

31. Tackling labour and skills shortages in the EU. European Commission. Press release. 20 March 2024. URL: [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/tackling-labour-and-skills-shortages-eu-2024-03-20\\_en](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/tackling-labour-and-skills-shortages-eu-2024-03-20_en) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

32. EURES Report on labour shortages and surpluses. ELA. 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. URL: [https://www.camecon.com/hubfs/EURES\\_Report\\_on\\_labour\\_shortages\\_and\\_surpluses\\_2024.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.camecon.com/hubfs/EURES_Report_on_labour_shortages_and_surpluses_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

33. Gaps on the European labour market 2024 continue to increase. ELA. 30.06.2025. URL: <https://www.ela.europa.eu/en/news/gaps-european-labour-market-2024-continue-increase> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

34. Company practices to tackle labour shortages. Eurofound. 10.09.2024. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/company-practices-tackle-labour-shortages> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

35. Support for older people in the labour market. Age-platform. Europ. Barometer. 2023 URL: <https://www.age-platform.eu/barometer-2023/support-for-older-people-in-the-labour-market/> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

36. End age discrimination in employment. Age-platform. Europ. Barometer. 2023 URL: <https://www.age-platform.eu/barometer-2023/end-age-discrimination-in-employment/> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

37. Бондар Г. Національний форум прав людей з інвалідністю: на шляху до ЄС. УНІАН. 04.12.2024. URL: [https://www.unian.ua/society/nacionalniy-forum-prav-lyudey-z-invalidnistyu-na-shlyahu-do-yes-12840621.html](https://www.unian.ua/society/nacionalniy-forum-prav-lyudey-z-invalidnistyu-na-shlyahu-do-es-do-yes-12840621.html) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

38. Disability and labour market integration: Policy trends and support in EU Member States. Eurofound. 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-04/ef20013en.pdf> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

39. The reinforced Youth Guarantee. European commission. 2020. URL: [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-employment-strategy/youth-employment-support/reinforced-youth-guarantee\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-employment-strategy/youth-employment-support/reinforced-youth-guarantee_en) (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

40. Яценко Л. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. НІСД. 27.09.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyy-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-viyiny> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

41. Reskilling Ukraine. URL: <https://reskillingukraine.professionalcenter.se/about> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

42. Уряд запускає проєкт з навчання жінок професій, в яких традиційно переважали чоловіки. КМУ. 15.11.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zapuskaie-proekt-z-navchannia-zhinok-profesiiam-v-iakykh-tradytsiino-perevazhaly-choloviky> ((дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

43. A route back to employment for disadvantaged women. European commission. 08.03.2022. URL: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/projects/employment-disadvantaged-women> (дата звернення: 08 листопада 2025 р.)

## References

1. Antoniuk, V. P. (2024). *Problems of staffing the reconstruction and modernization of Ukraine's industry and directions for their*





solution [In Ukrainian]. In V. A. Omelianenko (Ed.), *From crisis to growth: EU lessons for Ukraine's industrial recovery* (pp. 46–55). National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics.

2. Novikova, O., Ostafiichuk, Ya., & Pankova, O. (2024). The state, problems, and prospects of providing Ukrainian industry with a workforce under conditions of prolonged war. *Economics and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210>

3. Yatsenko, L. (2025). *Labour market trends in Ukraine during wartime* [In Ukrainian]. National Institute for Strategic Studies. Retrieved from: <https://surl.lt/linybt> (Access data: November 8, 2025)

4. Alcidi, C. (2024). *Shaping tomorrow's workforce: EU policy priorities for skills*. CEPS. Retrieved from: <https://surl.li/shsuqr> (Access data: November 8, 2025)

5. Bijak, J., & Barker, E. (2024). *Skills shortage in the EU: Ways towards labour market resilience*. Population Europe. Retrieved from: <https://surli.cc/ypkxhp> (Access data: November 8, 2025)

6. ICMPD. (2024, July 1). *The EU in the global race for talent attraction and retention*. Retrieved from: <https://surl.lt/kwfsyf> (Access data: 08.12.2025)

7. Ploeger, A., & Prutsch, M. J. (2025). *General principles of EU industrial policy*. European Parliament. Retrieved from: <https://surl.li/eodmyf> (Access data: November 8, 2025)

8. European Commission. (2001). *The concrete future objectives of education systems*. Retrieved from: <https://surl.li/qlkptk> (Access data: November 8, 2025)

9. European Parliament & Council. (2006). *Recommendation on key competences for lifelong learning*. Retrieved from: <https://surl.li/cngfsy> (Access data: November 8, 2025)

10. European Commission. (2008). *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*. Retrieved from: <https://surl.lu/txgwxk> (Access data: November 8, 2025)

11. European Commission. (2010). *Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Retrieved from: <https://surl.li/zkntok> (Access data: November 8, 2025)

12. European Commission. (2010). *A Digital Agenda for Europe*. Retrieved from:

<https://surl.li/ueikux> (Access data: November 8, 2025)

13. European Commission. (2010). *An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment*. Retrieved from: <https://surl.li/kihpld> (Access data: November 8, 2025)

14. Cedefop. (2012). *Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*. Retrieved from: [https://www.cedefop.europa.eu/files/com669\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/com669_en.pdf) (Access data: November 8, 2025)

15. Ferrari, A., Punie, Y., & Brecko, B. (Eds.). (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2788/5296>

16. Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero Gomez, S., & Van Den Brande, G. (2016). *DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens*. Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://surl.lu/vstywc> (Access data: November 8, 2025)

17. Carretero Gomez, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Publications Office of the European Union. Retrieved from: <https://surl.li/klcvqb> (Access data: November 8, 2025)

18. Council of the European Union. (2018). *Council Recommendation on key competences for lifelong learning (2018/C 189/01)*. Retrieved from: <https://surli.cc/kfvqjo> (Access data: November 8, 2025)

19. European Commission. (2020). *A New Industrial Strategy for Europe*. Retrieved from: <https://surl.li/grolny> (Access data: November 8, 2025)

20. European Commission. (2021). *Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery*. Retrieved from: <https://surl.lu/dhxxdq> (Access data: November 8, 2025)

21. European Commission. (2020). *European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. Retrieved from: <https://surl.lt/evbitd> (Access data: November 8, 2025)

22. European Commission. (2020). *What is the Pact for Skills?* Retrieved from: <https://surl.li/aazobn> (Access data: November 8, 2025)

23. European Commission. (2020). *Networking Hub*. Retrieved from: <https://surl.lt/tgnqqf> (Access data: November 8, 2025)

24. Europass. (2020). *Europass: Your personal tool for learning and working in Europe*. Retrieved from: <https://europass.europa.eu/en> (Access data: November 8, 2025)

25. Skills Panorama. (2024). Retrieved from: <https://www.eipa.eu/epsa/skills-panorama/> (Access data: November 8, 2025)

26. EURES. (2024). *European Employment Services*. Retrieved from: [https://eures.europa.eu/index\\_en](https://eures.europa.eu/index_en) (Access data: November 8, 2025)

27. European Commission. (2020). *Knowledge Hub*. Retrieved from: <https://surl.li/hwmqzn> (Access data: November 8, 2025)

28. European Commission. (2020). *Guidance Hub*. Retrieved from: <https://surl.lt/bikkmu> (Access data: November 8, 2025)

29. European Labour Authority (ELA). (2025). *Labour shortages and surpluses in Europe 2024*. Retrieved from: <https://surl.li/mzbops> (Access data: November 8, 2025)

30. Hess, A. (2025, March 14). EU Commission aims to tackle the EU's skilled labour shortage. *Euronews*. Retrieved from: <https://surl.li/zlooyz> (Access data: November 8, 2025)

31. European Commission. (2024, March 20). *Tackling labour and skills shortages in the EU*. Retrieved from: <https://surl.li/wnyqll> (Access data: November 8, 2025)

32. EURES/ELA. (2025). *EURES Report on labour shortages and surpluses 2024*. Retrieved from: <https://surl.li/injlar> (Access data: November 8, 2025)

33. European Labour Authority (ELA). (2025, June 30). *Gaps on the European labour market 2024 continue to increase*. Retrieved

from: <https://surl.lu/hugmae> (Access data: November 8, 2025)

34. Eurofound. (2024). *Company practices to tackle labour shortages*. Retrieved from: <https://surl.li/mfrlch> (Access data: November 8, 2025)

35. Age Platform Europe. (2023). *Support for older people in the labour market*. Retrieved from: <https://surl.li/onpinw> (Access data: November 8, 2025)

36. Age Platform Europe. (2023). *End age discrimination in employment*. Retrieved from: <https://surl.li/chnjfk> (Access data: November 8, 2025)

37. Bondar, H. (2024). *National forum on disability rights: On the way to the EU*. UNIAN. Retrieved from: <https://surl.li/zjpkol> (Access data: November 8, 2025)

38. Eurofound. (2021). *Disability and labour market integration: Policy trends and support in EU Member States*. Retrieved from: <https://surl.li/nwisfo> (Access data: November 8, 2025)

39. European Commission. (2020). *The Reinforced Youth Guarantee*. Retrieved from: <https://surl.li/dpwrzs> (Access data: November 8, 2025)

40. Yatsenko, L. (2023). *Youth segment of the labour market in Ukraine during the full-scale war*. National Institute for Strategic Studies. Retrieved from: <https://surl.li/vmofok> (Access data: November 8, 2025)

41. Reskilling Ukraine. (2024). Retrieved from: <https://surl.cc/ddsnmx> (Access data: November 8, 2025)

42. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, November 15). *Government launches training project for women in professions traditionally dominated by men*. Retrieved from: <https://surl.li/sycwws> (Access data: November 8, 2025)

43. European Commission. (2022). *A route back to employment for disadvantaged women*. Retrieved from: <https://surl.lt/mqdtos> (Access data: November 8, 2025)

---

**Стаття надійшла**

**до редакції :** 10.11.2025 р.

**Стаття прийнята**

**до друку:** 12.12.2025 р.

---



---

**Стаття опублікована:**

30.12.2025 р.

---

**Бібліографічний опис для цитування :**

Зеленко О.О. Трансформація політики ЄС щодо забезпечення промисловості робочою силою. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 21–33.

---



## ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЦІЛЬОВА ФУНКЦІЯ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.04>

*Постановка проблеми.* Актуальність теми зумовлена тим, що інформація у сучасному суспільстві набула статусу стратегічного ресурсу, який визначає рівень конкурентоспроможності, безпеки та інституційної спроможності держави. Під час воєнного стану саме інформаційні системи забезпечують оперативне управління економічними процесами, координацію між владою, бізнесом і громадянами, підтримку критичної інфраструктури, а також здійснення аналітичного моніторингу ситуації в режимі реального часу. *Метою статті* є визначення цільової функції інформаційної економіки в умовах воєнного стану. *Методи, використані в дослідженні:* систематизації та узагальнення, табличний і структурний, монографічного аналізу тощо. *Гіпотезою дослідження* стало припущення, що цільова функція має підфункції та біваленту природу. *Виклад основного матеріалу:* проведене дослідження дозволило системно схарактеризувати сутність, структуру та цільову функцію інформаційної економіки в умовах воєнного стану. Встановлено, що вона виступає не лише складовою цифрової трансформації, а й ключовим елементом національної безпеки, здатним забезпечити стійкість державного управління, виробничих процесів і соціально-економічної комунікації. Інформаційна економіка в кризових умовах набуває бівалентної природи: одночасно є інструментом збереження функціонування базових інституцій та каталізатором інноваційних змін. А її розвиток зумовлює перехід від традиційних ресурсно-матеріальних моделей господарювання до моделей, де головним чинником виступають знання, інформація та технології. У ході дослідження визначено, що цільова функція інформаційної економіки в умовах воєнного стану спрямована на досягнення максимальної ефективності, безпеки й інноваційності у межах обмежених ресурсів і високих ризиків, а реалізація охоплює низку підфункцій: стабілізаційну, безпекову, комунікаційну, інноваційно-адаптивну, резильєнтну, аналітичну, соціально-гуманітарну та інші. У сукупності вони формують інтегровану систему цифрової резильєнтності держави, що поєднує короткострокові завдання виживання з довгостроковими цілями післявоєнного розвитку. *Оригінальність та практична значущість дослідження* полягає у бівалентному підході до формування цільової функції інформаційної економіки в умовах воєнного стану. *Висновки.* Інформаційна економіка стає основою цифрового суверенітету України, сприяє розвитку електронного врядування, підвищенню прозорості управління, ефективності державних рішень і формує передумови для нової архітектури економічної системи в повоєнний час. *Подальші дослідження* лежать в площині адаптації цільової функції інформаційної економіки до умов повоєнного стану.

### Ключові слова:

інформаційна економіка, цільова функція, під функція, воєнний стан.

## INFORMATION ECONOMY UNDER MARTIAL LAW: TARGET FUNCTION

*Problem statement.* The relevance of the topic is due to the fact that information in modern society has acquired the status of a strategic resource that determines the level of competitiveness, security and institutional capacity of the state. During martial law, it is information systems that provide operational management of economic processes, coordination between government, business and citizens, support for criti-

<sup>1</sup> **Серебряк Ксенія Ігорівна**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ, Україна.

**Sieriebriak Ksenia**, Doctor of Sciences (Economic), Professor, Professor of the enterprise economy department Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-7025-2399>

**e-mail:** sieriebriak@ukr.net



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



cal infrastructure, as well as analytical monitoring of the situation in real time. Digital technologies create opportunities for maintaining the functioning of the financial system, e-governance, defense industry and educational and scientific space, which makes them a central element of the economic resilience of the state. *The article is aimed* at determining the target function of the information economy under martial law. *Methods used in the study*: systematization and generalization, tabular and structural, monographic analysis, etc. *The hypothesis of the study* was the assumption that the target function has subfunctions and bivalent nature. *Summary of the main material*: the study made it possible to systematically characterize the essence, structure and target function of the information economy under martial law. It has been established that it is not only a component of digital transformation, but also a key element of national security, capable of ensuring the sustainability of public administration, production processes and socio-economic communication. The information economy in crisis conditions acquires a bivalent nature: at the same time it is a tool for preserving the functioning of basic institutions and a catalyst for innovative changes. security and innovation within limited resources and high risks. Its implementation covers a number of subfunctions: stabilization, security, communication, innovation-adaptive, resilience, analytical, social and humanitarian and others. Together, they form an integrated system of digital resilience of the state, combining short-term survival tasks with long-term goals of post-war development. *The originality and practical significance of the study* lies in the bivalent approach to the formation of the target function of the information economy under martial law. *Conclusions*. The information economy becomes the basis of Ukraine's digital sovereignty, contributes to the development of e-governance, increases the transparency of management, the effectiveness of state decisions, and forms the prerequisites for a new architectonics of the economic system in the post-war period. Further research lies in the plane of adaptation of the target function of the information economy to the conditions of the post-war state.

**Keywords:**

information economy, target function, sub-function, martial law.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими як глобальною цифровізацією, так і безпрецедентними викликами воєнного часу. В умовах воєнного стану саме інформаційна економіка виступає ключовим чинником збереження стійкості держави, функціонування критичної інфраструктури та забезпечення національної безпеки.

Інформаційні ресурси, цифрові технології, мережеві комунікації, системи електронного врядування і кіберзахисту набувають стратегічного значення, стаючи не лише економічним, а й безпековим активом держави.

Зміна умов господарювання під впливом воєнної агресії Російської Федерації спричинила потребу переосмислення ролі інформаційного сектору в національній економіці. Якщо раніше інформаційна економіка розглядалася як драйвер інноваційного розвитку, то нині вона виконує функцію адаптивного механізму, який забезпечує безперервність управління, підтримку логістичних і фінансових процесів, комунікацію між владою, бізнесом і громадянами. В умовах війни формуються нові моделі цифрової взаємодії: дистанційна зайнятість, електронна комерція, мобільні платформи підтримки бізнесу, інформаційна безпека

підприємств та онлайн-сервіси державного управління (зокрема екосистема «Дія»).

Зростає значення цифрового суверенітету, тобто здатності держави контролювати, зберігати й ефективно використовувати власні інформаційні ресурси. Паралельно з цим актуалізується проблема кіберзахисту, адже інформаційні атаки стали елементом гібридної війни. Тому розвиток інформаційної економіки в умовах воєнного стану має подвійне завдання: з одного боку - забезпечення стійкого функціонування економічних систем, з іншого - зміцнення інформаційної безпеки та цифрової інфраструктури.

Важливою особливістю сучасного етапу є те, що інформаційні технології стали інструментом гуманітарної та соціальної стабільності: вони дозволяють зберігати освітні процеси, наукові дослідження, діяльність державних установ навіть у кризових ситуаціях.

Таким чином, інформаційна економіка виступає основою для економічної резильєнтності (стійкості) держави, сприяє відновленню економічної активності, розвитку електронної торгівлі, підвищенню прозорості управління й формуванню нових конкурентних переваг України в умовах воєнного часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою формування та розвитку інформаційної (цифрової) економіки зай-





мається багато фахівці. Зокрема Пічкурова З. визначила особливості розвитку цифрової економіки України в умовах сучасних викликів, породжених війною та підкреслила, що процеси цифровізації мають важливе значення для відновлення та розвитку національної економіки, підвищення рівня конкурентоспроможності країни, забезпечення переходу від матеріальних до інформаційних ресурсів, зниження витрат виробництва, створення новітніх розробок та виведенню їх на світовий ринок. Дослідницею доведено роль і значення цифрових технологій у забезпеченні інноваціями військової та оборонної сфери, бізнесу, вітчизняного ринку праці, населення, схарактеризувати цифрові платформи та проекти у напрямку диджиталізації економіки України, що були розроблені та впроваджені в умовах воєнного стану [1].

Петер Райхлінг і П. Г. Перерва довели, що сучасні тенденції розвитку зумовили широкое впровадження цифрової економіки й, в цьому зв'язку, переосмислення основних понять, зокрема, поняття ризику. У сфері цифрової економіки є сенс стверджувати про наявність цифрового ризику. Коли йде мова про інформаційні (цифрові) технології, то часто згадують і про кіберризик. У колах фахівців приймаються обидва ці поняття, які насправді означають одне і те саме [2, с. 181-186].

Про саморегулювання цифрової економіки в умовах правового режиму воєнного стану наголошує О. М. Гончаренко: правовий режим воєнного стану призвів не тільки до змін у законодавстві України, а й до активізації саморегулювання суб'єктів господарювання, що охоплює їх внутрішню організаційну діяльність. Війна змінює умови щодо етичності ведення цифрового бізнесу та додає певні особливості, які мають бути відображені у формалізованій збірці моральних засад компанії. Одним із важливих засобів саморегулювання суб'єктів господарювання цифрової економіки є етичні кодекси. Цифрова економіка пов'язана з глобальним переміщенням товарів та послуг, тому компанії приділяють достатньо уваги розробці та просуванню етичних засад та формування на їх основі певного збірника – етичного кодексу. Метою дослідження є визначення особливостей етичних кодексів у сфері цифрової економіки після повномасштабного вторгнення росії на територію України. Встановлено, що суб'єкти господарювання цифрової економіки зобов'язані врахувати та закріпити в етичних кодексах особливості здійснення діяль-

ності в умовах правового режиму воєнного стану. Водночас замало наявності лише формального закріплення етичних засад у відповідних внутрішніх документах компанії, обов'язкова їх практична реалізація. Дотримання норм міжнародного права (транснаціонального публічного порядку) є обов'язком соціально відповідального цивілізованого бізнесу, яке має допомогти визнати етичні норми компанії, враховуючи особливості воєнного стану. Важливо, щоб компанії брали на себе відповідальність, а не чекали заборони від держави, якій потрібен час для зміни положень. Доведено, що етичні кодекси мають зазнати змін, з обов'язковим закріпленням положень: компанія не співпрацює з суб'єктами господарювання держави-агресора та з особами, які їх підтримують та співпрацюють; компанія не працює в державі-агресорі та державах, які є пособниками та підтримують агресію. Така позиція має бути сформована не тільки на підставі законодавчих заборон, а у випадку нормативної прогалини, політика компанії має бути переглянута з метою реалізації такої ідеї для досягнення цілей панування транснаціонального публічного порядку [3, с. 292-297].

Також заслуговує на уваги напрацювання Глушка А.Д., Білько С.С., щодо функціонування бізнесу в умовах інформаційної асиметрії. Дослідники розглянули феномен інформаційної асиметрії та її вплив на функціонування бізнесу та довели, що в умовах цифровізації домінуючим фактором виробництва виступає інформація. Вони надали сутнісно-змістовну характеристику інформації як виробничого фактору та обґрунтували взаємозв'язок між поширенням процесів цифровізації та появою інформаційної нерівності, або «асиметричної інформації». Автори окреслили основні фактори, що спричинили поглиблення інформаційної асиметрії в умовах воєнного стану в Україні та змодельовали вплив інформаційної асиметрії на функціонування бізнесу, що знайшло відображення в песимістичних ділових очікуваннях. На основі результатів офіційних досліджень підтверджено, що інформаційна асиметрія є головною перешкодою успішної адаптації економічних суб'єктів до умов невизначеності, а її зменшення – основним напрямом державної політики [4, с. 12-16].

Проте цільову функцію інформаційної економіки в умовах воєнного стану фахівці

не досліджують, що дозволило б схарактеризувати сучасні тренди.

Тому **метою статті** є визначення цільової функції інформаційної економіки в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під інформаційною економікою в умовах воєнного стану слід вважати особливий стан функціонування національної економічної системи, у якому вирішальну роль у забезпеченні стійкості, управління, виробництва та відновлення відіграють інформаційні ресурси, цифрові технології, знання та комунікаційні мережі, що інтегровані у всі сфери суспільного життя з урахуванням вимог безпеки, кіберзахисту та стратегічної автономії держави.

Вона являє собою сукупність економічних відносин, що формуються в процесі створення, зберігання, передачі, оброблення та використання інформації як ключового виробничого ресурсу і фактору конкурентоспроможності. В умовах воєнного стану ці відносини набувають кризово-адаптивного характеру, коли інформація стає не лише інструментом ефективності, а й засобом забезпечення національної безпеки, координації та життєздатності економічних систем.

Інформаційна економіка в умовах воєнного стану включає: цифрову інфраструктуру (електронні системи управління, ко-

мунікаційні платформи, бази даних, сервіси електронного врядування), інформаційні потоки (логістика даних, аналітичні системи, засоби кіберзахисту, безпечні канали зв'язку), суб'єктів інформаційної діяльності (органи державної влади, бізнес, військові структури, наукові установи, громадянське суспільство), інституційні механізми (правові, технологічні, фінансові, етичні засади цифрової взаємодії).

У цьому контексті інформаційна економіка виступає багаторівневою адаптивною системою, спрямованою на підтримання функціонування держави, стабільність ринку, ефективне управління ресурсами, захист критичної інформаційної інфраструктури та збереження комунікаційних каналів навіть у надзвичайних умовах. Її визначальною рисою є поєднання економічної ефективності з безпековою доцільністю: усі процеси виробництва, обміну й споживання інформації розглядаються крізь призму воєнних ризиків, кіберзагроз і потреби у швидкому реагуванні.

Таким чином, інформаційна економіка у воєнний період перетворюється на стратегічний інструмент національної стійкості, який забезпечує збереження управлінської, виробничої, фінансової та гуманітарної інфраструктури, сприяє цифровій мобілізації ресурсів і закладає основу для післявоєнного інноваційного відновлення держави за допомогою функцій, які представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Функції цифрової економіки в умовах воєнного стану

| №  | Функція                    | Зміст (визначення функції)                                                                                                                           |
|----|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Стабілізаційна             | Забезпечує безперервність економічних процесів і державного управління через цифрові платформи, дистанційні сервіси та електронний документообіг     |
| 2  | Безпекова (кіберзахисна)   | Формує систему кіберзахисту державних і приватних інформаційних ресурсів від зовнішніх загроз, сприяє стійкості критичної інфраструктури             |
| 3  | Комунікаційна              | Забезпечує оперативний обмін інформацією між органами влади, бізнесом і населенням у кризових умовах, підтримуючи керованість економічних процесів   |
| 4  | Інтеграційна               | Об'єднує різні галузі економіки через цифрові ланцюги постачання, електронні платформи торгівлі, банківські сервіси та державні реєстри              |
| 5  | Мобілізаційна              | Сприяє швидкому залученню ресурсів, людського капіталу та фінансів для оборонних і гуманітарних потреб за допомогою цифрових технологій              |
| 6  | Інноваційно-відновлювальна | Забезпечує розвиток інноваційних бізнес-моделей, стартапів та проєктів з відбудови інфраструктури через технологічні рішення та цифрове фінансування |
| 7  | Освітньо-компетентнісна    | Підтримує розвиток цифрових навичок, дистанційної освіти й аналітичних компетенцій населення, необхідних для повоєнного відновлення                  |
| 8  | Аналітично-прогностична    | Формує бази даних і системи аналітики, що забезпечують прогнозування ризиків, планування відновлення та ухвалення управлінських рішень               |
| 9  | Соціально-гуманітарна      | Підтримує надання адміністративних і соціальних послуг онлайн (eHealth, eSocial, eReconstruction), зменшуючи соціальну напругу                       |
| 10 | Резильєнтна (адаптивна)    | Забезпечує гнучкість економічних процесів, стійкість бізнесу та державного управління до кризових і воєнних викликів через цифрову інфраструктуру    |

*Джерело:* побудовано автором на основі [5-14]





Отже, цифрова економіка у воєнний період виконує бівалентну функцію (бівалентна функція, яка приймає лише два можливих значення 0 і 1,  $f(x) = 1$ , якщо умова виконується, і  $f(x) = 0$ , якщо ні) і одночасно слугує інструментом збереження керованості держави та каталізатором її модернізації. Основна її місія перетворити цифрові технології на фактор національної безпеки, соціальної стабільності та економічного відновлення.

Цільова функція інформаційної економіки в умовах воєнного стану полягає у забезпеченні стійкого функціонування національної економіки, державного управління та суспільної комунікації шляхом ефективного використання інформаційних ресурсів, цифрових технологій і знань для досягнення економічної резильєнтності, безпеки та швидкої адаптації до кризових умов. Аналітичне розкриття сутності цільової функції подано в таблиці 2.

Таблиця 2 – Аналітичне розкриття сутності цільової функції

| Завдання                                                            | Інструмент / Опис                                                                                                                                                 | Мета                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Забезпечення безперервності економічних процесів                    | Цифрова інфраструктура підтримує функціонування виробничих, фінансових та управлінських систем навіть у періоди руйнувань і дестабілізації                        | мінімізація втрат і відновлення керованості економікою             |
| Підвищення рівня національної безпеки через інформаційні технології | Цифрові сервіси забезпечують кіберзахист, безпечний обіг даних, захист критичної інфраструктури                                                                   | формування «цифрового щита» держави                                |
| Оптимізація управління та комунікацій у кризових умовах             | Система електронного врядування (наприклад, «Дія», «Дія.Бізнес») сприяє оперативності управлінських рішень і збереженню довіри між владою, бізнесом і громадянами | підвищення ефективності координації в умовах воєнного стану        |
| Мобілізація інтелектуального та інноваційного потенціалу            | Використання IT-технологій для оборонних, гуманітарних і виробничих потреб забезпечує інноваційний характер відновлення економіки                                 | створення передумов технологічного лідерства у післявоєнний період |
| Формування цифрової резильєнтності (стійкості)                      | Інформаційна економіка має забезпечити здатність систем швидко відновлюватися після збоїв і адаптуватися до змін зовнішнього середовища                           | підвищення живучості економічних систем і мінімізація ризиків      |
| Створення основ для повоєнного інноваційного відновлення            | Під час війни закладаються цифрові інститути, що стануть фундаментом для післякризового зростання - інноваційної економіки знань                                  | перетворення воєнних викликів на фактор структурної модернізації   |

Джерело: побудовано автором на основі [5-18]

Цільова функція інформаційної економіки в умовах воєнного стану - це забезпечення економічної, соціальної та управлінської стійкості держави через створення і використання цифрових технологій, інформаційних ресурсів та знань як стратегічного фактору безпеки, інноваційного розвитку й післявоєнного відновлення. Коротка формула:

$$CF_{\{IE\}} = f(S, D, B, R, I) \quad (1)$$

де:

S – стійкість систем (resilience),

D – цифровізація та дані,

B – безпека (cybersecurity),

R – ресурси (людські, інтелектуальні, інформаційні),

I – інновації та інституційна адаптація.

Метою функції є максимізація ефективності, безпеки та інноваційності в умовах воєнних обмежень. Нижче подано аналітичну таблицю 3 структури цільової функції інформаційної економіки в умовах воєнного стану, оформлену у форматі, придатному для стратегічного чи науково-аналітичного документа. Вона систематизує головну цільову функцію, її підфункції, очікувані результати, показники ефективності та джерела оцінювання.

Цільова функція інформаційної економіки в умовах воєнного стану є мультикомпонентною системою, яка інтегрує стабілізаційні, безпекові, управлінські, інноваційні та гуманітарні напрями діяльності. Її реалізація спрямована на досягнення цифрової резильєнтності держави, підвищення

ефективності управління та закладання основ для післявоєнного сталого розвитку.

Підфункції розташовано у послідовності зростання системної складності - від стабілізації й безпеки (базовий рівень) до інновацій, аналітики та інвестицій (рівень розвитку). Така структура дозволяє розглядати інформаційну економіку як багаторівневу систему стратегічного управління, у якій ко-

жен рівень підтримує вищий: Безпека → Управління → Інновації → Резильєнтність → Відновлення.

Таблиця 3 відображає системну побудову цільової функції інформаційної економіки в умовах воєнного стану, розкриваючи її зміст через підфункції, очікувані результати, індикатори оцінювання та інформаційні джерела.

Таблиця 3 – Структура цільової функції інформаційної економіки в умовах воєнного стану

| Підфункція цільової функції | Зміст і мета реалізації                                                                                                   | Очікувані результати                                                                    | Основні показники оцінки                                                                            |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стабілізаційно-управлінська | Підтримання безперервності функціонування державного управління, фінансової системи та ринку праці через цифрові сервіси. | Безперервність управлінських процесів; збереження макроекономічної керованості.         | Кількість цифрових сервісів; частка онлайн-операцій; час реагування державних систем.               |
| Безпеково-кіберзахисна      | Формування цифрового захисту критичної інфраструктури та комунікацій.                                                     | Зменшення кількості кіберінцидентів; підвищення рівня кіберзахисності державних систем. | Індекс кібербезпеки; частота інцидентів; рівень готовності CERT-UA.                                 |
| Комунікаційно-інформаційна  | Забезпечення надійної інформаційної взаємодії між владою, бізнесом і громадянами                                          | Ефективна координація у кризових умовах; підвищення довіри до державних сервісів        | Рівень доступу до е-сервісів; кількість користувачів державних платформ; соціологічні оцінки довіри |
| Інноваційно-адаптивна       | Застосування ІТ-технологій для підтримки виробництва, оборони, логістики й освіти                                         | Впровадження інноваційних рішень у сфері економіки та безпеки.                          | Частка ІТ-експорту; кількість стартапів; рівень цифрової зрілості бізнесу.                          |
| Резильєнтна (стійкісна)     | Підвищення здатності економічних систем відновлюватися після збоїв і атак.                                                | Формування механізмів адаптації економіки до надзвичайних умов                          | Індекс економічної резильєнтності; час відновлення ІТ-систем                                        |
| Інституційно-координаційна  | Узгодження дій державних, приватних і громадських структур у сфері цифрової політики                                      | Впровадження інтегрованої моделі управління цифровою трансформацією                     | Кількість міжвідомчих проєктів; ефективність управлінських рішень; показники співпраці.             |
| Освітньо-компетентісна      | Підвищення цифрової грамотності та навичок у населення, службовців                                                        | Збільшення цифрових компетенцій; розвиток дистанційної освіти                           | Індекс цифрової грамотності; кількість користувачів платформ                                        |
| Аналітично-прогностична     | Формування баз даних і систем управлінської аналітики для прогнозування ризиків                                           | Запровадження data-driven управління; підвищення ефективності рішень                    | Наявність відкритих даних; кількість інтегрованих систем моніторингу                                |
| Соціально-гуманітарна       | Забезпечення доступу громадян до цифрових послуг, комунікацій та соціальної підтримки                                     | Зменшення цифрової нерівності; розширення доступу до публічних послуг                   | Індекс цифрової інклюзії; охоплення е-сервісами населення                                           |
| Інвестиційно-відновлювальна | Залучення цифрових технологій у післявоєнну реконструкцію, грантове фінансування, інвестиції                              | Формування цифрової економіки відбудови; розвиток державно-приватного партнерства       | Обсяг цифрових інвестицій; кількість проєктів е-Reconstruction                                      |

Джерело: побудовано автором на основі [1-18]





Її структура спирається на методологію стратегічного управління, принципи цифрової трансформації та концепцію національної резильєнтності. Основна ідея полягає в тому, що інформаційна економіка в умовах воєнних дій не є лише технологічною або управлінською системою, а виступає багаторівневою функціональною моделлю, у якій цифрові технології, знання, дані та інформаційні потоки забезпечують стійкість держави, економіки та суспільства.

У таблиці 3 виділено десять підфункцій, що конкретизують основну цільову функцію, і кожна з них відображає окремий аспект взаємодії інформаційної економіки з воєнною та післявоєнною реальністю:

стабілізаційно-управлінська функція забезпечує безперервність державного управління, функціонування фінансової системи та ринкових процесів через цифрові сервіси й електронні платформи;

безпеково-кіберзахисна функція формує цифрову безпеку держави, запобігає інформаційним атакам, захищає бази даних і критичну інфраструктуру. У межах воєнного стану ця функція набуває стратегічного значення, оскільки інформаційна стабільність є частиною національної оборони;

комунікаційно-інформаційна функція підтримує ефективний обмін інформацією між державними інституціями, бізнесом і громадянами. Завдяки цифровим платформам забезпечується оперативність ухвалення рішень і стабільність соціальних зв'язків;

інноваційно-адаптивна функція передбачає використання ІТ-технологій для адаптації виробничих, освітніх, оборонних і управлінських систем до нових умов;

резильєнтна функція формує здатність економіки та інституцій до самовідновлення після збоїв, атак або руйнувань;

інституційно-координаційна функція узгоджує дії державних і недержавних акторів у сфері цифрової політики, сприяє єдності управлінських рішень, створенню ефективних моделей державно-приватного партнерства;

аналітично-прогностична функція пов'язана з використанням великих даних (Big Data), аналітичних платформ і систем прогнозування для прийняття ефективних рішень. Вона створює основу для "розумного управління" (data-driven governance);

соціально-гуманітарна функція гарантує доступ громадян до електронних соціаль-

них і адміністративних послуг, знижує рівень цифрової нерівності, забезпечує інклюзивність у період криз.

Отже, цільова функція інформаційної економіки в умовах воєнного стану має системно-комплексний характер. Вона поєднує безпекові, управлінські, соціальні, освітні та інноваційні аспекти, спрямовані на підтримання життєдіяльності держави, забезпечення стійкості суспільства і створення цифрового фундаменту післявоєнного відновлення. Іншими словами, інформаційна економіка виконує не лише економічну, а й стратегічно-цивілізаційну функцію, перетворюючи технології на ресурс національної безпеки, соціальної єдності та майбутнього розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволило системно схарактеризувати сутність, структуру та цільову функцію інформаційної економіки в умовах воєнного стану. Встановлено, що вона виступає не лише складовою цифрової трансформації, а й ключовим елементом національної безпеки, здатним забезпечити стійкість державного управління, виробничих процесів і соціально-економічної комунікації.

Інформаційна економіка в кризових умовах набуває бівалентної природи: одночасно є інструментом збереження функціонування базових інституцій та каталізатором інноваційних змін. Її розвиток зумовлює перехід від традиційних ресурсно-матеріальних моделей господарювання до моделей, де головним чинником виступають знання, інформація та технології.

У ході дослідження визначено, що цільова функція інформаційної економіки в умовах воєнного стану спрямована на досягнення максимальної ефективності, безпеки й інноваційності у межах обмежених ресурсів і високих ризиків. Її реалізація охоплює низку підфункцій - стабілізаційну, безпекову, комунікаційну, інноваційно-адаптивну, резильєнтну, аналітичну, соціально-гуманітарну та інші. У сукупності вони формують інтегровану систему цифрової резильєнтності держави, що поєднує короткострокові завдання виживання з довгостроковими цілями післявоєнного розвитку.

Таким чином, інформаційна економіка стає основою цифрового суверенітету України, сприяє розвитку електронного врядування, підвищенню прозорості управління, ефективності державних рішень і формує пе-

редумови для нової архітектури економічної системи в повоєнний час. Подальші дослідження лежать в площині адаптації цільової функції інформаційної економіки до умов повоєнного стану.

### Перелік використаних джерел

1. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
2. Райхлінг П., Перерва П. Оцінювання ризиків в цифровій економіці. *Цифрова трансформація та цифрова економіка в умовах воєнного стану: аспекти інтелектуальної власності* : зб. матеріалів 5-ї Всеукр. наук.-практ. конф. з проблем економіки інтелектуальної власності, 27 травня 2022 р. Київ : Інтерсервіс, 2022. С. 181-186.
3. Гончаренко О. М. Саморегулювання цифрової економіки в умовах правового режиму воєнного стану: кодекси етики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 1 № 83. С. 292–297. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.43>
4. Глушко А.Д., Білько С.С., Андрієць Т.Р. Функціонування бізнесу в умовах інформаційної асиметрії. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3 (87). С. 12–16. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-2>
5. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
6. Програма розвитку ООН (UNDP). Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Київ: UNDP Ukraine, 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english>. (дата звернення 12 жовтня 2025 р.)
7. UNDP Ukraine. Digital Inclusive Accessible: Support to Digitalisation of Public Services in Ukraine (DIA Support Project). Київ: UNDP, 2023. URL: <https://surl.li/cjdhtp> (дата звернення 17 жовтня 2025 р.)
8. Brookings Institution. Digital Resilience in a Time of War: Ukraine's Experience. Washington, D.C.: Brookings Institution, 2024. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf>. (дата звернення 10 жовтня 2025 р.)

9. VoxUkraine. Digital Economy of Ukraine: Key Development Factors. Київ: VoxUkraine, 2023. URL: <https://voxukraine.org/en/digital-economy-of-ukraine-key-development-factors>. (дата звернення 15 жовтня 2025 р.)

10. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про реалізацію державної політики цифрової трансформації у 2022–2023 рр. Київ: Мінцифри України, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports>. (дата звернення 18 жовтня 2025 р.)

11. Кабінет Міністрів України. *Постанова № 382 від 29 березня 2022 р.* «Деякі питання функціонування правового режиму Дія Сіті у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні. *Офіційний вісник України*, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2022-p>. (дата звернення 19 жовтня 2025 р.)

12. Рада Європи. Digital Governance and Resilience in Ukraine: Analytical Report. Strasbourg: Council of Europe Office in Ukraine, 2023. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/digital-governance-ukraine>. (дата звернення 16 жовтня 2025 р.)

13. ОЕСР. Data-Driven Public Governance Report 2022 Paris: OECD Publishing, 2022. <https://doi.org/10.1787/21c2e1f2-en>.

14. ЮНЕСКО. Education in Digital Crisis Contexts: Policy Brief for Ukraine. Paris: UNESCO, 2023. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/education-digital-crisis-contexts-ukraine> (дата звернення: 20.10.2025 р.)

15. Економіко-математичне моделювання: навч. посібн. / За ред. О. Т. Івашука. Тернопіль: ТНЕУ Економічна думка, 2008. 704 с.

16. Вітлінський В. В. Великоіваненко Г. І. Моделювання економіки: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 306 с.

17. Вовк В.М. Оптимізаційні моделі економіки: навч. посібн. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 318 с.

18. Дацко М. В., Карбовник М. Дослідження операцій в економіці: навч. посіб. Львів: ПАІС, 2009. 288 с.

### References

1. Pichkurova, Z. (2023). Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
2. Raikhlinh, P., Pererva, P. (2022). Otsiniuvannia ryzykiv v tsyfrovii ekonomitsi. *Tsyfrova transformatsiia ta tsyfrova ekonomika v*



umovakh voiennoho stanu: aspekty intelektualnoi vlasnosti : zb. materialiv 5-yi Vseukr. nauk.-prakt. konf. z problem ekonomiky intelektualnoi vlasnosti, 27 travnia 2022 r. / Nauk.-doslid. in-t intelektualnoi vlasnosti NAPrN Ukrainy. Kyiv : Interservis, 181-186.

3. Honcharenko, O. M. (2024). Camorehuliuвання tsyfrovoi ekonomiky v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu: kodeksy etyky. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Pravo., 1(83), 292–297. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.43>

4. Hlushko, A.D., Bilko, S.S., Andriets, T.R. (2024). Funktsionuvannya biznesu v umovakh informatsiinoi. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 3 (87), 12–16. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-2>

5. Orhanizatsiia ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku (OECD). (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

6. Prohrama rozvytku OON (UNDP). Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 (2024). Kyiv: UNDP Ukraine, 2024. Retrieved from: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english>. (Access date: 20.10.2025)

7. UNDP Ukraine. Digital Inclusive Accessible: Support to Digitalisation of Public Services in Ukraine (DIA Support Project) (2023). Kyiv: UNDP. Retrieved from: <https://surl.li/cjdhtp> (Access date: 20.10.2025)

8. Brookings Institution. Digital Resilience in a Time of War: Ukraines Experience (2024). Washington, D.C.: Brookings Institution, 2024. Retrieved from: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf>. (Access date: 20.10.2025)

9. VoxUkraine. Digital Economy of Ukraine: Key Development Factors (2023). Kyiv:

VoxUkraine. Retrieved from: <https://voxukraine.org/en/digital-economy-of-ukraine-key-development-factors>. (Access date: 20.10.2025)

10. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. Zvit pro realizatsiiu derzhavnoi polityky tsyfrovoy transformatsii u 2022–2023 rr. Kyiv: Mintsyfry Ukrainy. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/reports>. (Access date: 20.10.2025)

11. Kabinet Ministriv Ukrainy. Postanova № 382 vid 29 bereznia 2022 r. «Deiaki pytannia funktsionuvannya pravovoho rezhymu Diia Siti u zviazku iz vvedenniam voiennoho stanu v Ukraini». Ofitsiyni visnyk Ukrainy, 2022. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2022-p>. (Access date: 20.10.2025)

12. Rada Yevropy. Digital Governance and Resilience in Ukraine: Analytical Report (2023). Strasbourg: Council of Europe Office in Ukraine. Retrieved from: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/digital-governance-ukraine>. (Access date: 20.10.2025)

13. OESR. Data-Driven Public Governance Report 2022. (2022). Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/21c2e1f2-en>.

14. IuNESKO. Education in Digital Crisis Contexts: Policy Brief for Ukraine (2023). Paris: UNESCO. Retrieved from: <https://www.unesco.org/en/articles/education-digital-crisis-contexts-ukraine>. (Access date: 20.10.2025)

15. Ivashchuka O. T. Ekonomiko-matematychne modeliuвання (2008). Ternopil: TNEU “Ekonomichna dumka”, 704.

16. Vitlinskyi, V. V. (2005). Modeliuвання ekonomiky: Navch.-metod. posib. dlia samost. vyyvch. dysts. Kyiv: KNEU, 306.

17. Vovk, V.M. (2013). Optymizatsiini modeli ekonomiky: Lviv: LNU Ivana Franka, 318.

18. Datsko, M. V. (2009). Doslidzhennia operatsii v ekonomitsi: navch. posib. Lviv: PAIS, 288.

---

**Стаття надійшла**  
**до редакції :** 01.11.2025 р.

**Стаття прийнята**  
**до друку:** 27.11.2025 р.

---

**Стаття опублікована:**  
30.12.2025 р.

---

**Бібліографічний опис для цитування :**

Серебряк К.І. Інформаційна економіка в умовах воєнного стану: цільова функція. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 34–42.

---



УДК 620.9:502.131.1:330.15  
JEL Classification: Q40, Q42, O13

ЦИМБАЛЮК Я. П.<sup>1</sup>

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕНЕРГОСЕКТОРА УКРАЇНИ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.05>

*Постановка проблеми.* Сталый розвиток енергосектора України нині постає одним із пріоритетів державної політики, економічної стратегії та наукових досліджень. Умови повномасштабної війни, руйнування критичної інфраструктури, трансформація глобальних енергетичних ринків, а також євроінтеграційний курс країни сформували безпрецедентний запит на оновлення принципів функціонування енергетичної системи. Що вимагає поглибленого теоретичного осмислення моделей, механізмів та концепцій сталого розвитку енергетичного сектору з урахуванням економічних, екологічних, технологічних і соціальних чинників. *Метою статті* є систематизація та узагальнення теоретичних аспектів сталого розвитку енергосектору України *Методи, використані в дослідженні:* табличний, графічний, систематизації та узагальнення тощо. *Гіпотезою дослідження* стало припущення, що наголоси сталого розвитку енергосектора України мають відмінності в контексті сталого розвитку загалом. *Виклад основного матеріалу:* визначено основні складові сталого розвитку енергосектора України: енергетична безпека, економічна ефективність, екологічна сталість, соціальна орієнтованість та інноваційний розвиток. Ідентифіковано наголоси в сталому розвитку енергетики: соціальна рівновага, екологічна допустимість та економічна ефективність. Дослідження теоретичного контенту сталого розвитку енергосектора довели, що це комплексна економічна модель трансформації та функціонування національної енергетичної системи, спрямована на довгострокове забезпечення суспільства доступними, безпечними та екологічно збалансованими енергоресурсами, що ґрунтується на принципах раціонального використання природних ресурсів, інноваційного оновлення технологічної бази, диверсифікації джерел енергії та мінімізації зовнішніх ризиків. *Оригінальність та практична значущість дослідження* полягає у трансформації теоретичного підходу до сталого розвитку енергосектора України, який безпосередньо впливає на практичний аспект і навпаки. *Висновки.* У статті системно окреслено засади, на яких має ґрунтуватися модернізація та трансформація вітчизняної енергетики в умовах воєнних викликів і майбутньої повоєнної відбудови. *Подальші дослідження* доцільно спрямувати на моделювання впливу сталих енергетичних практик на макроекономічну стабільність, оцінювання інвестиційної привабливості енергетичного сектору в повоєнний період, а також розроблення індикаторів оцінки рівня стійкості енергосистеми на національному та регіональному рівнях

### Ключові слова:

сталый розвиток, енергосектор, складові, наголоси.

## THEORETICAL ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ENERGY SECTOR OF UKRAINE

*Problem statement.* The conditions of a full-scale war, the destruction of critical infrastructure, the transformation of global energy markets, as well as the country's European integration course have formed an unprecedented demand for updating the principles of the energy system functioning. sector, taking into account economic, environmental, technological and social factors. *The article is aimed at* systematizing and generalizing the theoretical aspects of sustainable development of the energy sector of Ukraine *Methods used in the study:* tabular, graphic, systematization and generalization, etc. *The hypothesis of the study* was the assumption that the emphasis on sustainable development of the energy sector of Ukraine differs in the

<sup>1</sup> Цимбалюк Ян Петрович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ЗВО «Поліський національний університет», м. Житомир, Україна.

Tsybalyuk Yan, graduate of the third (educational and scientific) level of higher education, Higher Educational Institution "Polissya National University", Zhytomyr, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8711-500>

e-mail: tsymbalyukyan@ukr.net



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





context of sustainable development in general. *Summary of the main material:* the main components of sustainable development of the energy sector of Ukraine have been identified: energy security, economic efficiency, environmental sustainability, social orientation and innovative development. Emphasis in sustainable energy development has been identified: social balance, environmental acceptability and economic efficiency. Studies of the theoretical content of sustainable development of the energy sector have proved that this is a complex economic model of transformation and functioning of the national energy system, aimed at long-term provision of society with affordable, safe and environmentally balanced energy resources, based on the principles of rational use of natural resources, innovative renewal of the technological base, diversification of energy sources and minimization of external risks. *The originality and practical significance of the study* lies in the transformation of the theoretical approach to the sustainable development of the energy sector of Ukraine, which directly affects the practical aspect and vice versa. *Conclusions.* The article systematically outlines the principles on which the modernization and transformation of the domestic energy sector should be based in the context of military challenges and future post-war reconstruction. *Further research* should be directed to modeling the impact of sustainable energy practices on macroeconomic stability, assessing the attractive investment of the energy sector in the post-war period, as well as developing indicators for assessing the level of sustainability of the energy system at the national and regional levels

**Keywords:**

sustainable development, energy sector, components, accents.

**Постановка проблеми.** Сталий розвиток енергосектора України набуває особливої значущості в умовах глибоких трансформацій, спричинених воєнними діями, глобальними енергетичними кризами та необхідністю швидкого переходу до енергоефективної та безпечної економіки. Енергетична система держави є фундаментом її економічної стабільності, національної безпеки та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Саме тому теоретичне осмислення засад сталого розвитку енергосектора стає критично важливим для формування сучасної політики та стратегій у цій сфері.

По-перше, актуальність теми визначається потребою гарантування енергетичної безпеки країни, оскільки руйнування енергетичної інфраструктури, залежність від імпортованих ресурсів та періодичні енергетичні загрози створюють суттєві ризики для функціонування економіки. Теоретичні підходи до сталого розвитку дозволяють узагальнити механізми диверсифікації енергоресурсів, підвищення стійкості енергомереж та формування енергетичної автономії регіонів.

По-друге, сучасні глобальні тренди - декарбонізація, розвиток відновлюваної енергетики, цифровізація енергетики - формують нові виклики та можливості. Для України надзвичайно важливо інтегруватися в європейський енергетичний простір та адаптувати рекомендації ЄС і міжнародних організацій (ООН, IRENA, MEA) щодо зеленого переходу. Що потребує ґрунтовного теоретичного аналізу засад енергетичної трансформації,

включно з моделюванням балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною справедливістю.

По-третє, сталий розвиток енергосектора є основою для відновлення та модернізації країни після війни, оскільки без відновленої та інноваційної енергетичної системи неможливо забезпечити підвищення інвестиційної привабливості, розвиток промисловості, цифрової та транспортної інфраструктури, сталий розвиток територіальних громад.

По-четверте, актуальність підтверджується необхідністю формування нової енергетичної парадигми, орієнтованої на енергоефективність, екологічну відповідальність і зменшення залежності від викопних ресурсів. Теоретичний аналіз дозволяє виробити концептуальні засади такого переходу та оцінити його вплив на макроекономічну стабільність, ринок праці й інноваційний розвиток.

Таким чином, вивчення теоретичних аспектів сталого розвитку енергосектора України є необхідною передумовою для формування сучасної енергетичної політики, здатної забезпечити стійкість країни в умовах воєнних і поствоєнних викликів, сприяти інтеграції у європейський енергетичний простір та створювати підґрунтя для довгострокового економічного зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику сталого розвитку енергосектору України аналізують та досліджують науковців, фахівців та експерти серед яких слід виокремити: Письменну У., Трипольську Г., Курбатову Т., Кубатко О., Дени-

сюка С., Таргонського В., Буряченко А., Славкову А., Серьогіну Д., Бездетко К. та інших [1-4]. Дослідники розглядають різні аспекти, проте необхідність дослідження сталого розвитку енергосектору України не втрачає своєї актуальності та потребує постійного аналізу теоретичних аспектів через динамічні зміни, які відбуваються у цій сфері.

**Мета статті** полягає у систематизації та узагальненні теоретичних аспектів сталого розвитку енергосектору України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сталий розвиток (англ. sustainable development) – загальна концепція необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, зокрема їхньої потреби в безпечному і здоровому довкіллі. Як сформулювала визначення сталого розвитку у своїй доповіді Комісія Брундтланд, це «розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». Ряд теоретиків і прихильників сталого розвитку вважають його найперспективнішою іде-

ологією 21 століття і навіть усього третього тисячоліття, яка з поглибленням наукової обґрунтованості витіснить усі наявні світоглядні ідеології як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації. Сталий розвиток це системно керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід і сучасні інформаційні технології, які дають змогу швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибирати оптимальний [5].

Щодо сталого розвитку енергосектора України, то це довгострокова модель функціонування та модернізації енергетичної системи держави, спрямована на забезпечення енергетичної безпеки, економічної ефективності та екологічної збалансованості. Йдеться мова про такий розвиток енергетики, який здатен задовольняти потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. Варто виділити основні складові сталого розвитку енергосектора України, таблиця 1.

Таблиця 1 – Основні складові сталого розвитку енергосектора України

| Складова                 | Контент                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Енергетична безпека      | мінімізація залежності від імпорتنих ресурсів; диверсифікація джерел енергії; підвищення стійкості енергосистеми до зовнішніх загроз (зокрема, воєнних); модернізація енергетичної інфраструктури. |
| Економічна ефективність  | раціональне використання ресурсів; зниження енергоємності економіки; розвиток конкурентних ринків енергії; стимулювання інвестицій у нові технології.                                              |
| Екологічна сталість      | скорочення викидів парникових газів; розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ); впровадження чистих та енергоощадних технологій; відповідність екологічним стандартам ЄС.                        |
| Соціальна орієнтованість | доступність енергії для населення; створення нових робочих місць у «зеленій» енергетиці; підвищення енергетичної грамотності та культури споживання.                                               |
| Інноваційний розвиток    | цифровізація енергетики; смарт-мережі; інтеграція накопичувачів енергії; розвиток водневої енергетики.                                                                                             |

*Джерело:* розроблено автором на підставі [1-5]

В умовах війни та масштабних руйнувань енергетичних об'єктів сталий розвиток енергосектора стає не лише завданням модернізації, а й умовою виживання, його значення зростає через такі чинники: необхідність швидкого відновлення зруйнованої інфраструктури; інтеграцію в європейську енергетичну систему; глобальні вимоги щодо декарбонізації; потребу в енергонезалежності від РФ; підвищення стійкості громад та регіонів.

Отже, сталий розвиток енергосектора України це стратегічний напрям, що поєднує безпеку, інновації та екологічність задля фо-

рмування сучасної енергетики, здатної підтримувати економічне зростання, забезпечувати добробут населення та сприяти інтеграції України в європейський простір.

У рамках теоретичного аспекту сталий розвиток енергетики України розглядається як оптимізація використання обмежених ресурсів за умов трьох наголосів, рис.1. Такі наголоси передбачають, що держава, бізнес і домогосподарства взаємодіють для створення довгострокової енергетичної рівноваги, забезпечуючи максимізацію суспільного добробуту.





Рисунок 1 – Наголоси в сталому розвитку енергетики України  
Джерело: : розроблено автором на підставі [1-5]

З позицій неокласичної економіки сталий розвиток енергосектора передбачає: мінімізацію витрат на виробництво та передачу енергії; забезпечення конкуренції на енергетичних ринках; оптимальний розподіл ресурсів між традиційною та відновлюваною енергетикою; зниження енергоємності економіки. У термінах моделі загальної рівноваги це означає наближення до точки, де маржинальні витрати виробництва енергії дорівнюють її маржинальній корисності для суспільства.

Згідно з інституціональною теорією, енергетичний сектор працює ефективно лише тоді, коли існують прозорі правила ринку (ринок газу, електроенергії, ВДЕ), захищені права власності, дієві регулятори та антикорупційні бар'єри, довіра між учасниками ринку тощо. Сталий розвиток сприяє зменшенню трансакційних витрат через упорядковані інститути (ENTSO-E, ринок "на добу наперед", RAB-регулювання, "зелені" аукціони тощо).

Екологічна економіка наголошує на тому, що енергетика повинна розвиватися в межах екологічного бюджету планети. Для України це означає перехід від вугілля до газу, біоенергетики та ВДЕ, decarbonization скорочення CO<sub>2</sub> відповідно до Європейського зеленого курсу, внутрішні вуглецеві ринки та механізми торгівлі квотами. Тобто сталий розвиток виступає як інтерналізація зовнішніх екологічних ефектів (за Пігу) - забруднювач платить [6].

Енергія завжди була стратегічним ресурсом. Тому сталий розвиток пов'язаний із диверсифікацією постачальників, розвитком власного видобутку, створенням енергетичних резер-

вів, відновленням систем передачі (особливо після воєнних руйнувань). У термінах геоekonomіки це означає зменшення енергетичної вразливості держави.

Відповідно до теорії інновацій (Шумпетер, енергетичний перехід) сталий розвиток енергетики це класичний шумпетеріанський процес творчого руйнування, тобто відмова від старих технологій (вугілля, мазут) та інноваційні прориви, такі як водень, децентралізована генерація, формування нових ринків і нових бізнес-моделей, що пришвидшує структурну трансформацію економіки [7].

Таким чином, сталий розвиток енергосектора України це економічна модель, спрямована на досягнення довгострокової динамічної рівноваги між обсягами виробництва енергії, ресурсними обмеженнями та суспільними потребами, що забезпечує максимізацію суспільного добробуту через ефективний розподіл ресурсів, інноваційний розвиток та мінімізацію екологічних і безпекових ризиків.

В таблиці 2 наведено автори, які в своїх наукових працях розглядають або дають визначення сталого розвитку енергосектора / енергетики України. Спираючись на наукові праці дослідників можна припустити, що сталий розвиток енергосектора України - комплексна економічна модель трансформації та функціонування національної енергетичної системи, спрямована на довгострокове забезпечення суспільства доступними, безпечними та екологічно збалансованими енергоресурсами, що ґрунтується на принципах,



Таблиця 2 – Теоретичний контент сталого розвитку енергосектора

| Автор(и)                                               | Визначення / тези<br>«сталого розвитку енергосектора України»                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С. П. Денисюк,<br>В. А. Таргонський                    | У статті « <i>Сталий розвиток енергетики України у світових вимірах</i> » вони розглядають сталий розвиток української енергетики через призму енерго-ефективності, енергоємності, енергетичної системи (економіка, безпека, екологія) та інтеграції ВДЕ [1, с. 149–155].                                  |
| Ірина Подрез-Ріаполова                                 | У статті « <i>Legal ensurance of sustainable development of the energy system of Ukraine ...</i> » наголошує на правовому забезпеченні сталого розвитку енергосистеми України, особливо в умовах військового стану та післявоєнної реконструкції [8].                                                      |
| Юлія Башинська                                         | У праці « <i>Development of renewable energy as a factor ...</i> » вказує, що відновлювана енергетика (ВДЕ) є ключовим фактором сталого розвитку громад в Україні: забезпечує енергетичну безпеку, екологічність та підтримує «зелений» інвестиційний курс [9, с. 57–67].                                  |
| Дар'я Серьогіна, Костянтин Бездетко                    | У статті « <i>Роль відновлюваної енергетики в сталому розвитку територій України</i> » підкреслюють, що ВДЕ сприяє соціально-економічному розвитку регіонів, зменшенню залежності від імпортованих енергоресурсів та створенню післявоєнної моделі сталого відновлення [4].                                |
| Роман Зварич, Ольга Масна                              | У статті « <i>Green energy transition in the concept of post-war reconstruction of Ukraine</i> » розглядають перехід на «зелену» енергетику як частину стратегічної моделі реконструкції після війни, де екологічний вимір стає не лише еко-проблемою, а й питанням безпеки та відбудови [10, с. 170-181]. |
| Володимир Пшибельський                                 | У роботі « <i>Renewable energy as a driver of green economy development in Ukraine</i> » автор трактує ВДЕ як рушійну силу зеленої економіки України, що поєднує інвестиції, енергетичну безпеку і сталий економічний розвиток [11, с. 210 - 217].                                                         |
| Антон Бойко, Дмитро Крухляк, Анастасія Турченко та ін. | У статті « <i>Renewable energy in Ukraine as a catalyst ...</i> » дають визначення ВДЕ як каталізатора “зелених” інвестицій, підкреслюючи її роль у стратегічному відновленні країни, залученні інвестицій і побудові інституцій – частини моделі сталого розвитку енергосектора [12, с. 24-38].           |

Джерело: : розроблено автором на підставі [4; 7-12]

раціонального використання природних ресурсів, інноваційного оновлення технологічної бази диверсифікації джерел енергії та мінімізації зовнішніх ризиків.

У науковому сенсі така модель передбачає досягнення динамічної рівноваги між економічною ефективністю енергетичного виробництва, енергетичною безпекою, соціальною доступністю енергії для населення та бізнесу, а також екологічною стійкістю, що проявляється у скороченні викидів, зменшенні енергоємності економіки, розширенні частки відновлюваних джерел та впровадженні енергоощадних технологій. Тобто сталий розвиток енергосектора виступає інтегральною складовою економічної політики держави, забезпечуючи зростання конкурентоспроможності національної економіки, зміцнення її стійкості до зовнішніх шоків та формування передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження теоретичних аспектів сталого розвитку енергосектора України дало змогу системно окреслити засади, на яких має ґрунтуватися модернізація та трансформація вітчизняної енергетики в умовах воєнних викликів і майбутньої повоєнної відбудови. Сталий розвиток енергосектора постає як комплексна економіко-екологічна концепція, що поєднує вимоги енергетичної безпеки, економічної ефективності, екологічної збалансованості, інноваційності та соціальної орієнтованості. На основі проведеного аналізу сформульовано такі узагальнення та рекомендації.

1. Сталий розвиток енергосектора України слід розглядати як довгострокову модель функціонування енергетичної системи, що забезпечує збалансоване використання ресурсів та доступ населення і бізнесу до надійних і безпечних енергоресурсів. Його сутність полягає в гармонізації економічних,





екологічних і безпекових цілей на основі інноваційного й інституційного оновлення енергетики.

2. Визначено, що воєнні дії та руйнування енергетичної інфраструктури підсилюють значення сталого розвитку як інструменту підвищення стійкості держави, відновлення енергетичних об'єктів, диверсифікації джерел постачання та зменшення залежності від зовнішніх ризиків. У цих умовах сталий розвиток стає не лише економічною необхідністю, а й критично важливою передумовою національної безпеки.

3. Аналіз наукових підходів показав, що концепція сталого розвитку енергетики поєднує положення неокласичної теорії, інституціоналізму, екологічної економіки, теорії інновацій та геоekonomіки. Що дозволяє тлумачити сталий розвиток енергосектора як міждисциплінарну категорію, яка відображає складні взаємозв'язки між ринковими механізмами, інститутами, технологічними змінами та екологічними обмеженнями.

4. Теоретичний огляд свідчить, що відновлювана енергетика відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку України, формуючи передумови для «зеленого» економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості та інтеграції в європейський енергетичний простір.

5. В умовах війни критично важливим стає системний моніторинг стану енергетичної інфраструктури та ризиків, включно з оцінкою масштабів руйнувань, темпів відновлення, технічної стійкості регіональних енергосистем і здатності громад до самозабезпечення енергоресурсами.

Отже, сталий розвиток енергосектора України повинен розглядатися як стратегічна рамка, що забезпечує стійкість енергетичної системи, сприяє інтеграції України до європейського енергетичного простору та формує підґрунтя для відбудови й модернізації держави. Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання впливу сталих енергетичних практик на макроекономічну стабільність, оцінювання інвестиційної привабливості енергетичного сектору в повоєнний період, а також розроблення індикаторів оцінки рівня стійкості енергосистеми на національному та регіональному рівнях.

#### Перелік використаних джерел

1. Письменна У. Є., Трипольська Г. С.,

Курбатова Т. О., Кубатко О. В. Фактори управління сталими енергетичними трансформаціями в енергосекторі України. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2020. № 3. С. 149–155. URI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81197> (дата доступу: 17 жовтня 2025 р.)

2. Денисюк С. П., Таргонський В. А. Сталий розвиток енергетики України у світових вимірах. *Енергетика: економіка, технології, екологія* : науковий журнал. 2017. № 3 (49). С. 7–31. <http://doi.org/10.20535/1813-5420.3.2017.119768>

3. Буряченко А., Славкова А. Реформування Енергетичного Сектору України Для Забезпечення Сталого Розвитку. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2023. (4). С. 130–137. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-17>

4. Серьогіна Д., Бездетко К. Роль відновлюваної енергетики в сталому розвитку територій України. *Економіка та суспільство*. 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-87>

5. Розробка А. Пігу економічної теорії добробуту. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-1872.html> (дата доступу: 17 жовтня 2025 р.).

6. Базилевич В. Д. Неортодоксальна теорія Й. А. Шумпетера. Історія економічних учень: У 2 ч.. 3-е издание. Киев: Знання, 2006. Т. 2. С. 312- 324. .

8. Подрез-Ряполова І. Правове забезпечення сталого розвитку енергетичної системи України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. *Право та інновації*. 2025. 2. (50). [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2\(50\)-13](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-13)

9. Башинська Ю. Розвиток відновлюваної енергетики як чинник забезпечення сталого розвитку громад в контексті європейського зеленого курсу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*, 2025. 1(31), С. 57–67. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-57-67](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-57-67)

10. Zvarych R., Masna O. Green Energy Transition in the Concept of Post-War Reconstruction of Ukraine. *Herald of Economics*. 2023. 3, pp. 170-181. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.170>.

11. He commodity puzzle of the connectographic interconnectedness of financial markets.

*Innovative economy*, 1, June 2024. P. 210-217. <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1237>. (дата доступу: 17 жовтня 2025 р.)

12. Boiko A. Renewable Energy in Ukraine As a Catalyst for the Development of a 'green' Investment Policy for the Restoration of National Well-Being: Implementation of Projects and International Initiatives. *Herald of Economics*, 2025. № 3. P. 24-38. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.03.024>.

## References

1. Pysmenna, U. Ye., Trypolska, H. S., Kurbatova, T. O. and Kubatko, O. V. (2020). Faktory upravlinnia stalymy enerhetychnymy transformatsiiamy v enerhosektori Ukrainy. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*. 2020. № 3. S. 149–155. Retrieved from:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81197> (Access date: October 17, 2025)

2. Denysiuk, S. P., Tarhonskyi, V. A. (2017). Stalyi rozvytok enerhetyky Ukrainy u svitovykh vymirakh. *Enerhetyka: ekonomika, tekhnolohii, ekolohiia : naukovi zhurnal*, 3 (49), 7–31. <http://doi.org/10.20535/1813-5420.3.2017.119768>

3. Buriachenko, A., Slavkova, A. (2023). Reformuvannia Enerhetychnoho Sektoru Ukrainy Dlia Zabezpechennia Staloho Rozvytku. *Modeling The Development Of The Economic Systems*, 4, 130–137. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-17>

4. Serohina, D., Bezdietko, K. (2024). Rol vidnovliuvanoi enerhetyky v stalomu rozvytku terytorii ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-87>

5. Rozrobka, A. Pihu ekonomichnoi teorii dobrobutu. Retrieved from:

<https://www.info-library.com.ua/books-text-1872.html> (Access date: October 17, 2025).

6. Bazylevych, V. D. (2006). Neortodaksalna teoriia Y. A. Shumpetera. *Istoriia ekonomichnykh uchen: U 2 ch.. 3-e yzdanye*. Kyev: Znannia, 312- 324. .

8. Podrez-Riapolova, I. (2025). Pravove zabezpechennia staloho rozvytku enerhetychnoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoi vidbudovy. *Pravo ta innovatsii*, 2 (50). [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2\(50\)-13](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-13)

9. Bashynska, Yu. (2025). Rozvytok vidnovliuvanoi enerhetyky yak chynnyk zabezpechennia staloho rozvytku hromad v konteksti yevropeiskoho zelenoho kursu. *Naukovi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriya «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti»*, 1(31), 57–67. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-57-67](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-57-67)

10. Zvarych, R. Masna, O. (2023). Green Energy Transition in the Concept of Post-War Reconstruction of Ukraine. *Herald of Economics*, 3,. 170-81. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.170>.

11. He commodity puzzle of the connectographic interconnectedness of financial markets (2024). *Innovative economy*, 1, 210-217 <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1237> (Access date: October 17, 2025)

12. Boiko, A. et al. (2025). Renewable Energy in Ukraine As a Catalyst for the Development of a 'green Investment Policy for the Restoration of National Well-Being: Implementation of Projects and International Initiatives. *Herald of Economics*, 3, 24-38. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.03.024>.

**Стаття надійшла до редакції :** 29.10.2025 р.

**Стаття прийнята до друку:** 17.11.2025 р.

**Стаття опублікована:** 30.12.2025 р.

## Бібліографічний опис для цитування :

Цимбалюк Я. П. Теоретичні аспекти сталого розвитку енергосектора України. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 43–49.



УДК 336.71

JEL Classification: E22; G11; G17; G24

ДЕНИСОВА Т. В.<sup>1</sup>, ГЛОВА М. Я.<sup>2</sup>

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.06>

*Постановка проблеми.* У сучасних умовах глобалізації та волатильності фінансових ринків інвестиційна діяльність банків трансформується зі допоміжної функції у стратегічний інструмент. Ключовою проблемою стає необхідність балансування між конфліктуючими цілями: максимізацією прибутку, мінімізацією ризиків та дотриманням нормативів ліквідності в умовах жорсткого регуляторного тиску. *Мета дослідження* полягає у систематизації теоретичних та методичних підходів до управління інвестиційним портфелем банку та розробці узагальненої економіко-математичної моделі його оптимізації, яка враховує специфічні обмеження банківської діяльності. *Об'єкт дослідження* є процеси формування та управління інвестиційним портфелем комерційного банку. *Методи, використані в дослідженні:* методи теоретичного узагальнення (для аналізу сутності портфеля), порівняльного аналізу (для оцінки класичних теорій Марковіца, Шарпа та сучасних підходів VaR, CVaR), а також інструментарій математичного моделювання та лінійного програмування для формалізації задачі оптимізації. *Гіпотеза дослідження* базується на припущенні, що ефективність портфеля може бути підвищена шляхом інтеграції класичних показників ефективності (Шарпа, Трейнора, Сортіно) з жорсткими бюджетними та регуляторними обмеженнями у єдиній оптимізаційній моделі. *Виклад основного матеріалу.* У статті проаналізовано еволюцію підходів до визначення інвестиційного портфеля та виділено його ключові характеристики: ліквідність, надійність, дохідність. Здійснено критичний огляд методів оцінки ефективності портфеля, зокрема проаналізовано переваги та недоліки коефіцієнтів Шарпа, Трейнора, Дженсена та Сортіно. Визначено роль сучасних ризик-орієнтованих підходів (VaR, стрес-тестування). Центральним елементом роботи є побудована авторами економіко-математична модель задачі лінійного програмування. Запропонована модель має цільову функцію максимізації сукупної дохідності активів та включає розширену систему обмежень: на загальний обсяг інвестицій, виконання нормативів ліквідності, допустимий рівень ризику та вимоги інвестиційної політики банку. *Оригінальність та практична значимість дослідження:* розроблено формалізовану модель оптимізації структури портфеля, яка, на відміну від стандартних рішень, дозволяє врахувати специфічні для українських банків обмеження щодо ліквідності та ризик-апетиту, забезпечуючи науково обґрунтоване прийняття рішень щодо ребалансування активів. *Висновки та перспективи подальших досліджень:* підтверджено необхідність

<sup>1</sup> **Денисова Тетяна Володимирівна**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна.

**Denysova Tetiana**, Candidate of Sciences (Technical), Associate Professor, Associate Professor of the Economic and Mathematical Modeling Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-7254-0901>

**e-mail:** tetiana.denysova@hneu.net

<sup>2</sup> **Глова Микола Ярославович**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Hlova Mykola**, graduate of the second (master's) level of higher education, specialty 072 Finance, banking, insurance and the background market, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-7635-0736>

**e-mail:** m.y.hlova@student.khai.edu



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



застосування гібридних підходів, що поєднують математичну точність оптимізаційних моделей з якісним аналізом ринкової кон'юнктури та регуляторних вимог.

**Ключові слова:**

інвестиційний портфель банку, управління активами, оптимізація структури, ліквідність, ризик-менеджмент, дохідність, оцінка ефективності, фінансова стійкість.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF BANK INVESTMENT PORTFOLIO MANAGEMENT

*Formulation of the problem.* In modern conditions of globalization and volatility of financial markets, the investment activity of banks transforms from an auxiliary function into a strategic instrument. The key problem becomes the necessity of balancing between conflicting goals: maximization of profit, minimization of risks, and compliance with liquidity ratios under conditions of strict regulatory pressure. *The purpose of the research* consists in the systematization of theoretical and methodological approaches to the management of a bank's investment portfolio and the development of a generalized economic-mathematical model of its optimization, which takes into account specific constraints of banking activity. *The object of the research* is the processes of formation and management of the investment portfolio of a commercial bank. *Methods used in the research:* methods of theoretical generalization (for the analysis of the essence of the portfolio), comparative analysis (for the assessment of classical theories of Markowitz, Sharpe and modern approaches VaR, CVaR), as well as the toolkit of mathematical modeling and linear programming for the formalization of the optimization problem. *The hypothesis of the research* is based on the assumption that portfolio efficiency can be increased through the integration of classical efficiency indicators (Sharpe, Treynor, Sortino) with strict budget and regulatory constraints in a single optimization model. *The statement of basic material.* In the article, the evolution of approaches to the definition of the investment portfolio is analyzed and its key characteristics are highlighted: liquidity, reliability, profitability. A critical review of methods for assessing portfolio efficiency is carried out, in particular, the advantages and disadvantages of Sharpe, Treynor, Jensen, and Sortino coefficients are analyzed. The role of modern risk-oriented approaches (VaR, stress testing) is defined. The central element of the work is the economic-mathematical model of the linear programming problem constructed by the authors. The proposed model has an objective function of maximizing the total profitability of assets and includes an extended system of constraints: on the total volume of investments, fulfillment of liquidity ratios, permissible level of risk, and requirements of the bank's investment policy. *The originality and practical significance of the research:* a formalized model of portfolio structure optimization is developed, which, unlike standard solutions, allows taking into account constraints regarding liquidity and risk appetite specific to Ukrainian banks, ensuring scientifically grounded decision-making regarding asset rebalancing. *Conclusions and perspectives of further research:* the necessity of applying hybrid approaches combining the mathematical precision of optimization models with qualitative analysis of market conditions and regulatory requirements is confirmed.

**Keywords:**

bank investment portfolio, asset management, structure optimization, liquidity, risk management, profitability, efficiency assessment, financial stability.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків та посилення волатильності економічного середовища управління інвестиційним портфелем банку набуває ключового значення для забезпечення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Інвестиційна діяльність банків перестає бути супутньою функцією, перетворюючись на стратегічний інструмент диверсифікації доходів, оптимізації ризиків та підтримання ліквідності. Однак складність цього процесу полягає в необхідності одночасної реалізації часто конфліктуючих цілей: максимізації прибутковості, мінімізації ризиків та забезпечення необхідного рівня ліквідності в умовах

жорсткого регуляторного тиску та швидкозмінної ринкової кон'юнктури.

Проблема удосконалення управління інвестиційним портфелем банку тісно пов'язана з науковими завданнями розробки комплексних методик, що інтегрують класичні фінансові теорії з сучасними ризик-орієнтованими підходами, а також з практичними завданнями адаптації банків до вимог регулятивного капіталу (Базель III/IV), впровадження МСФЗ 9 щодо обліку очікуваних кредитних втрат та цифровізації фінансових послуг. Актуальність теми посилюється на тлі геополітичної нестабільності, економічної кризи та глобальної трансформації, що вису-





вають нові виклики перед банківськими інститутами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема управління інвестиційним портфелем банку є предметом численних наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних учених. Фундаментальну основу складають класичні теорії: портфельна теорія Г. Марковіца [1], яка обґрунтовує принцип диверсифікації для зниження ризику та пошуку оптимального співвідношення «ризик-дохідність», і модель ціноутворення капітальних активів (CAPM) В. Шарпа [2], що встановлює зв'язок між очікуваною прибутковістю активу та його систематичним ризиком. Ці теорії залишаються концептуальною базою для формування структури портфелів.

У вітчизняній науковій літературі значний внесок у розвиток теорії банківського інвестування зробили такі дослідники, як О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин [3], Т. Я. Андрейків [4], Л. О. Примостка [5], В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янська, О. Г. Коренєва [6], О. В. Васюренко [7], А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна [8], О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Л. Роголь [9], В. В. Коваленко [10], О. О. Куш [11], О. В. Дзюблюк [12] та інші. Їхні праці присвячені визначенню сутності інвестиційного портфеля банку, аналізу його цілей, завдань, принципів формування та класифікації, а також особливостям управління ним в умовах національної фінансової системи.

Сучасні дослідження акцентують увагу на адаптації класичних моделей до нових умов. Розробляються розширені багатофакторні моделі на зразок Фама-Френча та Кархартта, які враховують додаткові ринкові аномалії та ризики [13]. Особливу увагу приділено ризик-орієнтованим підходам, зокрема методології Value-at-Risk (VaR), Conditional VaR (CVaR), а також стресс-тестуванню, які стали обов'язковими у банківській сфері після фінансової кризи 2008 – 2009 років [13, 14]. Дослідження О. В. Озерчук [15], М. Іоргачової, О. Ковальнової [16], О. О. Рудь [17], Т. В. Іваненко, І. Д. Фартушного та ін. [18], Н. О. Руденко [19] присвячені оптимізації структури портфеля та управлінню ризиками в українських реаліях.

Незважаючи на значний обсяг наукових розробок, залишається потреба у систематизації теоретичних підходів та методичних за-

сад управління інвестиційним портфелем банку з урахуванням комплексного впливу сучасних викликів: посилення регуляторних вимог, інтеграції нефінансових ризиків (зокрема, кіберризиків та ESG-факторів) і нестабільності глобальних ринків [20].

**Метою статті** є системний аналіз теоретичних засад і методичних підходів до управління інвестиційним портфелем банку, а також розробка на їхній основі узагальненої концепції, що враховує сучасні виклики та інтегрує класичні теорії з передовими практиками ризик-менеджменту і регуляторними вимогами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наукові підходи до означення поняття «інвестиційний портфель банку» свідчать про багатогранність цієї категорії, що обумовлено його потрійним призначенням: як джерела доходу, як інструменту зниження ризику й забезпечення ліквідності. Проведений аналіз наукової літератури виявив різноманітні підходи до трактування поняття «інвестиційний портфель банку», які відображають еволюцію поглядів на його суть і роль у банківській діяльності (таблиця 1).

На основі систематизації існуючих визначень можна виділити кілька основних підходів до означення цього поняття:

- інструментальний підхід, який акцентує увагу на інвестиційному портфелі як наборі конкретних фінансових інструментів і цінних паперів [6; 7];

- стратегічний підхід, який наголошує на зв'язку портфеля з інвестиційною стратегією та цілями банку [5; 8; 12];

- функціональний підхід, який розглядає інвестиційний портфель як інструмент оптимізації співвідношення ризику, доходу й ліквідності [2; 9; 10];

- системний підхід, який трактує портфель як систему активів, що управляються як єдине ціле [1; 3].

Узагальнюючи розглянуті підходи, авторами запропоновано уточнене означення: інвестиційний портфель банку – це стратегічно сформована і динамічно керована сукупність фінансових активів різного ступеня ризикованості, ліквідності й прибутковості, призначена для досягнення інвестиційних цілей банку через оптимізацію співвідношення між доходом, ризиком і ліквідністю в рамках загальної стратегії розвитку банківської установи та з урахуванням регуляторних обмежень.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз означень поняття «інвестиційний портфель банку»

| Автори, джерело                                             | Означення поняття                                                                                                                                                                         | Ключові аспекти означення                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вовчак О. Д.,<br>Руцишин Н. М.,<br>Андрейків Т. Я. [3]      | Сукупність цінних паперів, які належать банку і управляються як єдине ціле для досягнення певних цілей інвестора                                                                          | – фокус на цінних паперах;<br>– єдність управління;<br>– цільова спрямованість                                           |
| Примостка Л. О. [5]                                         | Цілеспрямовано сформована сукупність об'єктів реального та фінансового інвестування, призначена для здійснення інвестиційної діяльності відповідно до розробленої інвестиційної стратегії | – цілеспрямованість формування;<br>– включає реальні та фінансові інвестиції;<br>– відповідність інвестиційній стратегії |
| Міщенко В. І.,<br>Слав'янська Н. Г.,<br>Коренєва О. Г. [6]  | Набір інвестиційних інструментів, сформований відповідно до інвестиційних цілей інвестора та покликаний забезпечити реалізацію інвестиційної стратегії                                    | – інструментальний підхід;<br>– зв'язок з інвестиційними цілями;<br>– реалізація стратегії                               |
| Васюренко О.В. [7]                                          | Певним чином підібрана сукупність фінансових інструментів, призначена для здійснення інвестиційної діяльності відповідно до обраної інвестиційної стратегії                               | – селективний підбір інструментів;<br>– фінансові інструменти;<br>– стратегічна орієнтація                               |
| Мороз А. М.,<br>Савлук М. І.,<br>Пуховкіна М. Ф. та ін. [8] | Сформована відповідно до інвестиційної стратегії банку сукупність вкладень в цінні папери різних емітентів з метою отримання доходу та забезпечення ліквідності                           | – стратегічна основа;<br>– диверсифікація за емітентами;<br>– подвійна мета: дохід і ліквідність                         |
| Кириченко О. А.,<br>Гіленко І. В.,<br>Роголь С. Л. [9]      | Диверсифікована сукупність вкладень банку в різноманітні види фінансових активів, що дозволяє оптимізувати співвідношення ризику і доходу                                                 | – диверсифікація як основа;<br>– фінансові активи;<br>– оптимізація ризику та доходу                                     |
| Коваленко В. В. [10]                                        | Інструмент, за допомогою якого банк досягає компромісу між прибутковістю, ліквідністю та ризиком шляхом розподілу коштів між різними фінансовими активами                                 | – інструментальна функція;<br>– компроміс трьох параметрів;<br>– розподіл коштів                                         |
| Дзюблюк О. В. [12]                                          | Сформована за певними принципами сукупність об'єктів інвестування банку, що забезпечує реалізацію інвестиційних цілей та мінімізацію інвестиційних ризиків                                | – принциповість формування;<br>– реалізація цілей;<br>– мінімізація ризиків                                              |

Джерело: складено авторами на основі аналізу джерел [3], [5] – [10], [12]

Управління інвестиційним портфелем банку є складним багатоетапним процесом, який вимагає професійних знань, аналітичних навичок і стратегічного мислення. Цей процес можна визначити як комплекс рішень щодо формування, підтримання та реструктуризації складу активів з метою досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю, ризиком і ліквідністю відповідно до стратегічних цілей банку [6].

На основі аналізу літературних джерел [10] – [12] було визначено основні цілі управління інвестиційним портфелем банку:

1. Забезпечення загальної ліквідності банку. Цінні папери, що входять до портфеля, можуть бути швидко реалізовані на ринку для покриття непередбачених відтоків депозитів або задоволення попиту на кредити.

2. Отримання стабільного доходу. Інвестиційний портфель повинен генерувати регулярний дохід у вигляді процентів, дивідендів та курсових різниць, що сприяє підвищенню загальної прибутковості банку.

3. Диверсифікація джерел доходу. Інвестиційна діяльність дозволяє банку зменшити





залежність від кредитних операцій та створити альтернативні джерела прибутку.

4. Управління ризиками. Правильно сформований інвестиційний портфель сприяє оптимізації сукупного ризику банку через диверсифікацію вкладень.

5. Збереження й примноження капіталу банку. Інвестування допомагає захистити капітал банку від знецінення в умовах інфляції та економічної нестабільності.

6. Підтримання іміджу та репутації банку. Участь у фінансуванні державних програм та соціально значущих проєктів, часто через придбання державних цінних паперів, підвищує довіру до банку на фінансовому ринку.

7. Створення резервів ліквідності для виконання нормативів, встановлених регулятором. Формування вторинних резервів, необхідних для дотримання обов'язкових нормативів Національного банку, є прямою вимогою регулятора, що забезпечує стійкість банківської системи.

Досягнення цих цілей ґрунтується на дотриманні ключових принципів: безпеки (мінімізація ризику), прибутковості, ліквідності, диверсифікації та збалансованості [7, 12]. Реалізація відбувається через систему стратегічних, тактичних, операційних завдань та задач ризик-менеджменту, що охоплюють весь цикл – від розробки інвестиційної стратегії до оцінювання ефективності управління і звітності [10, 12].

Структура інвестиційного портфеля банку зазвичай включає кілька ключових сегментів, кожен з яких виконує специфічні функції. Основними складовими є: портфель державних цінних паперів (з мінімальним кредитним ризиком і високою ліквідністю), портфель корпоративних боргових цінних паперів (з вищою дохідністю та кредитним ризиком), портфель пайових цінних паперів (з високим потенціалом прибутковості й значною волатильністю), портфель міжнародних інвестицій (для диверсифікації валютних ризиків) та портфель похідних фінансових інструментів (переважно для хеджування ризиків).

Методичною основою формування портфеля є сучасна портфельна теорія, яка формалізує процес прийняття рішень. Формування оптимальної структури портфеля потребує поєднання різних методичних підходів. Розглянемо основні з них і дослідимо

можливість застосування у діяльності українських банків.

Метод «Сходів» (Laddering) передбачає рівномірний розподіл інвестицій за різними термінами погашення. Щоразу, коли настає термін погашення, частина портфеля погашається, а кошти реінвестуються в інструменти з найдовшим терміном. Це зменшує процентний ризик і забезпечує стабільний потік грошових коштів, хоча не забезпечує максимальної дохідності.

Метод «Поділу портфеля» (Portfolio Segmentation) розділяє весь портфель на незалежні частини: портфель ліквідності (найбільш ліквідні та низькоризикові активи), портфель безпеки (активи із середнім терміном погашення й високим рейтингом) та дохідний портфель (високодохідні інструменти з обмеженим обсягом через високі ризики). Цей підхід дозволяє чітко розмежувати цілі та ризики, оптимізуючи управління під кожну конкретну задачу.

Портфельна теорія Марковіца, розроблена у 1952 році, залишається фундаментальною основою для формування інвестиційних портфелів [1]. Центральна ідея полягає в тому, що диверсифікація дозволяє знизити загальний ризик портфеля без пропорційного зниження очікуваної прибутковості. Математичний апарат базується на оптимізації функції корисності, де очікувана прибутковість портфеля визначається як зважена сума очікуваних прибутковостей окремих активів.

Класична модель Марковіца в банківській практиці модифікується з урахуванням регуляторних обмежень Basel III/IV, що вимагає включення додаткових критеріїв: коефіцієнта покриття ліквідності ( $LCR \geq 100\%$ ), коефіцієнта чистого стабільного фінансування ( $NSFR \geq 100\%$ ), достатності капіталу ( $CAR \geq 8\%$  плюс буфери) та левередж-коефіцієнта ( $LR \geq 3\%$ ) [14].

Модель ціноутворення капітальних активів (CAPM), розроблена В. Шарпом, встановлює рівноважне співвідношення між очікуваною прибутковістю активу та його систематичним ризиком з урахуванням бетакоефіцієнта [2]. Для банківських портфелів актуальні розширені моделі (Фама-Френча, Кархарта), що враховують специфічні фактори: кредитний спред, нахил кривої доходності, валютний та ліквідний ризики [13].

Дослідження показали, що стандартна CAPM часто недостатньо пояснює варіацію

прибутковості банківських активів, тому для банківських інвестиційних портфелів доцільно використовувати розширені моделі: трифакторну модель Фами-Френча (додає фактори розміру компанії та співвідношення book-to-market), чотирифакторну модель Кархарта (додає фактор імпульсу) і п'ятифакторну модель Фами-Френча (додає фактори прибутковості та інвестиційної політики) [13].

До ризик-орієнтованих методів відносять, зокрема методи Value-at-Risk (VaR) і Conditional VaR (CVaR). Метод VaR є стандартом для вимірювання ринкового ризику, визначаючи максимальні очікувані збитки [13]. Метод CVaR, або Expected Shortfall, усуває недоліки VaR, оцінюючи середній розмір збитків за умови їхньої екстремальності. Стрес-тестування доповнює ці методи, моделюючи вплив кризових сценаріїв на портфель, що є обов'язковою вимогою регулятора [14].

Основною метою оцінювання ефективності портфеля є визначення того, наскільки обґрунтовано банк використовує свої інвестиційні ресурси, чи відповідає структура портфеля обраній стратегії (агресивній, помірній чи консервативній), і чи забезпечує вона оптимальне співвідношення між ризиком і доходністю [17].

У банківській практиці використовують такі основні методи оцінювання ефективності інвестиційного портфеля: коефіцієнт Шарпа, коефіцієнт Трейнора, коефіцієнт Альфа Дженсена і коефіцієнт Сортіно [2, 17]. Проте, жоден із цих показників не є універсальним, тому найефективнішим є їхнє комбіноване використання в рамках комплексного аналізу (таблиця 2).

У практиці інвестиційного менеджменту українських банків під час формування структури інвестиційного портфеля критично важливо враховувати не лише співвідношення між доходністю і ризиком, але й додаткові обмеження та критерії. Таким чином, цільові функції за класичною моделлю Марковіца для українських банків матимуть такий вигляд:

1. Максимізація доходності:

$$R = \sum_i w_i r_i \rightarrow \max.$$

2. Мінімізація ризику:

$$\sigma_p^2 = \sum_i \sum_j w_i w_j \sigma_{ij} \rightarrow \min.$$

3. Максимізація ліквідності:

$$L = \sum_i w_i l_i \rightarrow \max,$$

де  $R$  – очікувана доходність портфеля;

$w_i$  – частка  $i$ -го активу в портфелі;

$r_i$  – очікувана доходність  $i$ -го активу;

$\sigma_p$  – ризик портфеля, вимірюваний

стандартним відхиленням його доходності;

$\sigma_{ij}$  – стандартні відхилення доходностей активів;

$L$  – очікуваний рівень ліквідності портфеля;

$l_i$  – коефіцієнт ліквідності  $i$ -го активу.

Цільові функції мають оптимізуватися за наявності системи обмежень, що враховують як класичні, так і регуляторні вимоги НБУ:

1. Нормативні обмеження:

$$w_i \leq w_i^{\max} \quad (\text{ліміт на окремий актив});$$

$$\sum_{i \in G} w_i \leq WG \quad (\text{ліміт на групу активів } G),$$

де  $WG$  – ліміт для групи  $G$  – гранично допустиме значення, встановлене банком або регулятором (НБУ).

2. Вимоги ліквідності:

$$\sum_{i \in L} w_i \geq L^{\min} \quad (\text{мінімум високоліквідних активів}),$$

3. Бюджетне обмеження:

$$\sum_i w_i = 1.$$

4. Обмеження на короткі позиції:

$$w_i \geq 0 \quad \text{або} \quad w_i \geq w^{\min}.$$

5. Вимоги регулятора:

Норматив загальної ліквідності (Н6)  $\geq 60\%$  ;

Норматив миттєвої ліквідності (Н4)  $\geq 20\%$  .

На основі використання методу згортки критеріїв проводиться перетворення багатокритеріальної задачі в однокритеріальну:



Таблиця 2 – Суть, переваги і недоліки використання показників ефективності інвестиційного портфеля банку

| Показник ефективності інвестиційного портфеля | Суть                                                                                    | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Коефіцієнт Шарпа                           | оцінює надлишкову прибутковість на одиницю загального ризику (стандартного відхилення)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– простота розрахунку й інтерпретації;</li> <li>– найпопулярніша міра ефективності;</li> <li>– дозволяє порівнювати різні активи;</li> <li>– враховує ризик та дохідність одночасно</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– передбачає нормальний розподіл;</li> <li>– чутливий до періоду вимірювання;</li> <li>– однаково штрафує волатильність вгору та вниз;</li> <li>– може бути оманливим у разі негативній дохідності;</li> <li>– не враховує кореляцію з ринком</li> </ul> |
| 2. Коефіцієнт Трейнора                        | оцінює прибутковість на одиницю систематичного ризику ( $\beta$ )                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– фокусується на недиверсифікованому ризику;</li> <li>– підходить для порівняння з ринком;</li> <li>– корисний для великих портфелів;</li> <li>– базується на CAPM</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– неінформативний для недиверсифікованих портфелів;</li> <li>– бета нестабільна в часі;</li> <li>– складніша інтерпретація чисел;</li> <li>– потребує бенчмарк для бети</li> </ul>                                                                       |
| 3. Коефіцієнт Альфа Дженсена                  | вимірює здатність менеджера отримувати надприбуток відносно ринку (CAPM)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– показує додану вартість управління;</li> <li>– базується на фінансовій теорії;</li> <li>– враховує ризик;</li> <li>– легко інтерпретувати</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– залежить від вибору бенчмарку;</li> <li>– припущення CAPM можуть порушуватися;</li> <li>– потребує значний історичний період;</li> <li>– альфа нестабільна в часі</li> </ul>                                                                           |
| 4. Коефіцієнт Сортино                         | аналогічний коефіцієнту Шарпа, але враховує лише «погану» волатильність (downside risk) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– враховує лише негативне відхилення прибутковості;</li> <li>– більш точна оцінка ризику для інвестора;</li> <li>– зручний для порівняння альтернативних стратегій;</li> <li>– підвищує точність оцінки ефективності при асиметричних розподілах прибутковості</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– складність у розрахунку;</li> <li>– чутливість до вибору MAR;</li> <li>– не враховує систематичний ризик;</li> <li>– менш інформативний при стабільних або низькоризикових інвестиціях</li> </ul>                                                      |

Джерело: Систематизовано авторами на основі [1], [2], [21], [22]

$$F = \lambda_1 \sum_i w_i r_i - \lambda_2 \sum_i \sum_j w_i w_j \sigma_{ij} + \lambda_3 \sum_i w_i l_i \rightarrow \max$$

де  $F$  – інтегральний показник ефективності портфеля, що максимізується;

$\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3$  – вагові коефіцієнти, які відображають пріоритетність відповідних

цілей (дохідності, ризику, ліквідності), причому  $\lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 = 1$ .

В умовах українського ринку доцільно розглядати дохідність акцій через призму курсового приросту вартості, враховуючи нестабільність дивідендних виплат. Незва-



жаючи на обмеження моделі, пов'язані з використанням історичних даних для прогнозування майбутньої динаміки, її застосування залишається ефективним інструментом для побудови диверсифікованого портфеля. Для підвищення адаптивності в періоди високої волатильності рекомендовано доповнювати класичний підхід використанням стрес-тестів та сценарного аналізу, що дозволяє враховувати потенційні структурні зрушення на ринку.

На основі проведених досліджень пропонуємо використовувати розширену математичну модель формування інвестиційного портфеля з урахуванням специфіки діяльності банку:

1. Цільова функція:

$$Z = w_1 R - w_2 Risk + w_3 L - w_4 TC \rightarrow \max$$

де  $R = \sum_i x_i r_i$  – очікувана дохідність

портфеля;

$Risk = \sqrt{\sum_i \sum_j x_i x_j \sigma_{ij}}$  – стандартне

відхилення;

$L = \sum_i x_i l_i$  – зважена ліквідність;

$TC = \sum_i x_i c_i$  – транзакційні витрати.

2. Система обмежень:

1) бюджетне обмеження: весь капітал для інвестування має бути розподілений:

$$\sum_i x_i = K,$$

де  $K$  – капітал для інвестування;

2) умова невід'ємності: частка  $i$ -го активу в портфелі не може бути від'ємною, тобто банк може лише купувати активи або утримуватися від купівлі:

$$\forall i: x_i \geq 0;$$

3) обмеження максимальної частки одного активу: забезпечує диверсифікацію ризиків, встановлюючи верхню межу вкладень у кожен окремий актив:

$$\forall i: x_i \leq \alpha_i K,$$

де  $\alpha_i$  – максимально допустима частка загального капіталу  $K$ , яка може бути інвестована в  $i$ -й актив;

4) обмеження щодо частки безризикових активів: гарантує наявність у портфелі необхідного обсягу високоліквідних активів:

$$\sum_{i \in \text{ОВДП}} x_i \geq \beta_1 K,$$

де  $\beta_1$  – мінімально допустима частка загального капіталу  $K$ , яка має бути розміщена в ОВДП;

5) обмеження максимальної частки акцій: встановлює верхню межу вкладень у високоризикові інструменти для контролю волатильності портфеля:

$$\sum_{i \in \text{Акції}} x_i \leq \beta_2 K,$$

де  $\beta_2$  – максимально допустима частка загального капіталу  $K$ , дозволена для інвестування в акції;

6) обмеження ліквідності: забезпечує здатність портфеля швидко трансформуватися у кошти для своєчасного покриття поточних зобов'язань банку:

$$\sum_i x_i l_i \geq L^{\min};$$

7) ліміт ризику: унеможливорює включення до портфеля активів, рівень ризику яких перевищує встановлений критичний поріг:

$$VaR_i \leq VaR^{\max},$$

де  $VaR_i$  – величина ризику для  $i$ -го активу;

$VaR^{\max}$  – максимально допустимий рівень ризику для будь-якого окремого активу в портфелі;

8) обмеження дюрації портфеля: забезпечує узгодження строкості активів зі структурою зобов'язань банку для мінімізації відсоткового ризику:

$$Duration \text{ портфеля} \in [D^{\min}; D^{\max}],$$

де  $D^{\min}$  ( $D^{\max}$ ) – мінімально (максимально) допустима дюрація портфеля.

Параметри для розрахунку оптимальної структури інвестиційного портфеля банку і джерела інформації наведено в таблиці 3. Розроблення та впровадження моделі оптимізації інвестиційного портфеля є складним, але необхідним процесом для сучасного банку. Правильно побудована модель дозволяє знайти оптимальний баланс між дохідністю, ризиком та ліквідністю, що критично важливо для фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківської установи.



Таблиця 3 – Джерела вихідних даних для формування оптимальної структури інвестиційного портфеля банку

| Параметр    | Опис                              | Джерело даних                       |
|-------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| $r_i$       | очікувана дохідність активу $i$   | історичні дані, прогнози аналітиків |
| $\sigma_i$  | стандартне відхилення дохідності  | розрахунок на основі історії        |
| $\rho_{ij}$ | коефіцієнт кореляції між активами | статистичний аналіз                 |
| $l_i$       | коефіцієнт ліквідності            | експертна оцінка, ринкові дані      |
| $c_i$       | транзакційні витрати              | ринкові умови                       |
| $K$         | обсяг коштів для інвестування     | баланс банку                        |

Джерело: систематизовано авторами на основі [23] – [25]

Таким чином, оптимізація інвестиційного портфеля банку вимагає врахування не лише співвідношення дохідність-ризик, але й вимог ліквідності, регуляторних обмежень та стратегічних цілей банку. Модель, що використовується, має бути динамічною та передбачати регулярне ребалансування з урахуванням транзакційних витрат. Ефект диверсифікації залишається фундаментальним принципом, але має доповнюватися аналізом екстремальних ризиків (VaR/CVaR). Використання сучасних обчислювальних методів, технологій та машинного навчання підвищує якість оптимізації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ключова роль управління інвестиційним портфелем в сучасних умовах полягає у забезпеченні фінансової стійкості, диверсифікації доходів, оптимізації ризиків та підтриманні ліквідності банку. Цей процес є стратегічним та складним, оскільки вимагає балансування між часто конфліктуючими цілями: максимізацією прибутковості, мінімізацією ризиків та забезпеченням ліквідності.

Методичною базою управління інвестиційним портфелем є класичні теорії (портфельна теорія Марковіца, CAPM), які доповнюються сучасними ризик-орієнтованими підходами (VaR, CVaR, стрес-тестування) та розширеними моделями (Фама-Френча, Кархарта). Систематизація існуючих підходів дозволила виокремити інструментальний, стратегічний, функціональний та системний підходи до трактування поняття «інвестиційний портфель банку». Для українських банків критично важливим є врахування регуляторних обмежень (Базель III/IV, національні нормативи ліквідності), а також специфіки локального ринку.

Оцінка ефективності портфеля має ґрунтуватися на комбінованому використанні показників (Шарпа, Трейнора, Альфа Джен-

сена, Сортіно), що дозволяє комплексно аналізувати співвідношення ризику та доходності. Жоден з показників не є універсальним, тому їхнє поєднання підвищує об'єктивність оцінки.

Запропонована розширена математична модель оптимізації інвестиційного портфеля банку інтегрує цільові функції максимізації доходності, мінімізації ризику та ліквідності з урахуванням системи обмежень (нормативних, ліквідних, бюджетних, регуляторних). Модель є динамічною та передбачає ребалансування з урахуванням транзакційних витрат.

Оптимізація інвестиційного портфеля вимагає врахування не лише класичних фінансових параметрів, але також сучасних викликів: посилення регуляторних вимог, кіберризиків, ESG-факторів, нестабільності глобальних ринків. Використання передових обчислювальних методів, технологій та машинного навчання суттєво підвищує ефективність управління портфелем.

Впровадження комплексної моделі управління інвестиційним портфелем є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості банків в умовах глобалізації, цифровізації та економічної невизначеності.

Таким чином, управління інвестиційним портфелем банку є багатоаспектним процесом, який вимагає інтеграції класичних теорій, сучасних методик ризик-менеджменту, регуляторних вимог та стратегічних орієнтирів банку. Запропоновані підходи та модель формують науково-практичну основу для підвищення ефективності інвестиційної діяльності банківських установ.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з глибшим вивченням впливу цифровізації на процеси управління портфелем, розробкою методик інтеграції ESG-критеріїв у інвестиційні стратегії банків, аналізом ефективності гібридних моделей оптимізації



в умовах українського ринку, а також оцінкою наслідків повномасштабної імплементації Базель IV та нових регуляторних ініціатив ЄС для інвестиційної діяльності вітчизняних банків.

### Перелік використаних джерел

1. Markowitz H. M. Foundations of Portfolio Theory. *The Journal of Finance*. 1991. Vol. 46. No 2. P. 469-477.
2. Sharpe W. F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*. 1964. Vol. 19, No. 3. P. 425-442.
3. Вовчак О. Д., Руцишин Н. М., Андрейків Т. Я. *Кредит і банківська справа* : підручник. Київ: Знання, 2008. 564 с.
4. Андрейків Т. Я. *Діяльність банків на ринку цінних паперів*: дис... канд. екон. наук: 08.00.08; Одес. нац. екон. ун-т. Одеса, 2012. 238 с.
5. Примостка Л. О. *Фінансовий менеджмент у банку: підручник*. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2012. 468 с.
6. Міщенко В. І., Слав'янська Н. Г., Коренєва О. Г. *Банківські операції* : підручник. Київ : Знання, 2007. 727 с.
7. Васюренко О. В. *Банківські операції* : навч. посіб. 6-тє вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2008. 318 с.
8. Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. та ін. *Банківські операції* : підручник. Київ : КНЕУ, 2000. 384 с.
9. Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С. Л. *Банківський менеджмент* : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 438 с.
10. Коваленко В. В. *Управління банківськими ризиками* : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2008. 304 с.
11. Куш О. О. Методи управління інвестиційним портфелем банку та їх характеристика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 10. С. 12-16.
12. Дзюблюк О. В. *Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів* : монографія. Тернопіль : Вектор, 2012. 462 с.
13. Allen D. E., Luciano E. Risk Analysis and Portfolio Modelling. *Journal of Risk and Financial Management*. 2019. Vol. 12, No. 4. P. 154. <https://doi.org/10.3390/jrfm12040154>.
14. Basel Committee on Banking Supervision. The Basel Framework. Bank for International Settlements (2019). URL: <https://www.eba.europa.eu/activities/basel-framework-global-regulatory-standards-banks>.
15. Озерчук О. В. Управління інвестиційним портфелем банків в Україні: теоретичні та прикладні аспекти. *Наукові праці НДФІ*. 2019. Вип. 1. С. 85-100.
16. Горгачова М., Ковальова О. Формування оптимального інвестиційного портфеля: ключові етапи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-147>.
17. Рудь О. О. Формування інвестиційного портфеля компанії: стратегічний контекст. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 188-195. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-26>.
18. Іваненко Т. В., Фартушний І. Д. Оптимізація інвестиційного портфеля консервативними інвесторами. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254720>.
19. Руденко Н. О. Структура інвестиційних портфелів банків України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3957/3992/926>. (дата звернення: 11 вересня 2025 р.)
20. Шевчук Я. В., Катаєва С. Б. Інвестиційний менеджмент в умовах цифрової трансформації та інновацій. *Наукові Записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2022, № 35. С. 245-250. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7843521>.
21. Bodie Z., Kane A., Marcus A. J. *Investments*. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 966 p.
22. Elton E. J., Gruber M. J. *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2009. 752 p.
23. Мажара Г. А., Крикун Є. О. Моделювання оптимального інвестиційного портфеля, орієнтованого на мінімізацію ризику. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 69-75. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-11).
24. Modern portfolio theory. Wikipedia. 2023. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Modern\\_portfolio\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Modern_portfolio_theory) (дата звернення: 11 вересня 2025 р.)
25. The Lintner Model. Investopedia. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/l/lintnersmodel.asp> (дата звернення: 11 вересня 2025 р.)

### References

1. Markowitz, H. M. (1991). Foundations of portfolio theory. *The Journal of Finance*, 46(2), 469-477.
2. Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under con-



ditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425-442.

3. Vovchak, O. D., Rushchyshyn, N. M., & Andrieikiv, T. Ya. (2008). Credit and banking. Kyiv : Znannya, 564.

4. Andreikiv, T. Ya. (2012) Bank activities in the securities market. (Candidate's thesis). Odesa National Economic University, 238.

5. Prymostka, L. O. (2012) Financial management in the bank (3rd ed.). Kyiv : KNEU, 468.

6. Mishchenko, V. I., Slavianska, N. H., Korenieva, O. H. (2007) Banking Operations. Kyiv: Znannya, 727.

7. Vasiurenko, O. V. Banking operations (6th ed.). Kyiv : Znannya, 318.

8. Moroz, A. M., Savluk, M. I., Pukhovkina, M. F. et al. (2000) Banking operations. Kyiv : KNEU, 384.

9. Kyrychenko, O. A., Hilenko, I. V., Rohol, S. L. (2002) Banking management. Kyiv : Znannia-Pres, 438.

10. Kovalenko, V. V. (2008) Bank Risk Management. Odesa : Atlant, 304.

11. Kushch, O. O. (2011) Methods of bank investment portfolio management and their characteristics. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 10, 12-16. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2011\\_10\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_10_5). (Access date: September 11, 2025)

12. Dziubliuk, O. V. (2012) Banking System of Ukraine: Formation and development in the context of economic globalization : monograph. Ternopil : Vector, 462.

13. Allen, D. E., Luciano, E. (2019) Risk analysis and portfolio modelling. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(4), 154. <https://doi.org/10.3390/jrfm12040154>.

14. Basel Committee on Banking Supervision. (2019). The Basel Framework. Bank for International Settlements. Retrieved from: <https://www.eba.europa.eu/activities/basel-framework-global-regulatory-standards-banks>. (Access date: September 11, 2025)

15. Ozerchuk, O. V. (2019). Management of bank investment portfolio in Ukraine:

Theoretical and applied aspects. *Naukovi pratsi NDFI*, 1, 85-100. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi\\_2019\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2019_1_8). (Access date: September 11, 2025)

16. Iorhachova, M., Kovalova, O. (2025). Formation of optimal investment portfolio: Key stages. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-147>.

17. Rud, O. O. (2025). Formation of the enterprise's investment portfolio: strategic context. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(52), 188-195. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-26>.

18. Ivanenko, T. V., Fartushnyi, I. D. (2022). Optimization of an investment portfolio by conservative investors. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 21. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254720>.

19. Rudenko, N. O. (2024). Structure of investment portfolios of Ukrainian banks. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.115>.

20. Shevchuk, Ya. V., Kataieva, S. B. (2022). Investment management in the conditions of digital transformation and innovation. *Naukovi Zapysky Lvivskoho Universytetu Biznesu Ta Prava. Seriya Ekonomichna. Seriya Yurydychna*, 35, 245-250. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7843521>.

21. Bodie, Z., Kane, A., Marcus, A. J. (2021). *Investments*. McGraw-Hill Education, 966.

22. Elton, E. J., Gruber, M. J. (2009). *Modern portfolio theory and investment analysis*. Hoboken : John Wiley & Sons, 752.

23. Mazhara, H. A., Krykun, Ye. O. (2023). Modeling the optimal investment portfolio oriented towards risk minimization. *Modern Economics*, 38, 69-75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-11).

24. Modern portfolio theory. (2023). In *Wikipedia*. Retrieved from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Modern\\_portfolio\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Modern_portfolio_theory). (Access date: September 11, 2025)

25. The Lintner Model. (2023). *Investopedia*. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/l/lintnersmodel.asp>. (Access date: September 11, 2025)

**Стаття надійшла**

**до редакції : 27.10.2025 р.**

**Стаття прийнята**

**до друку: 17.11.2025 р.**

**Стаття опублікована:**

**30.12.2025 р.**

**Бібліографічний опис для цитування :**

Денисова Т. В., Глова М. Я. Теоретичні та методичні аспекти управління інвестиційним портфелем банку. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 50–60.



УДК 336.7:336.76:336.71

JEL Classification: G21, G28, G32, F36

ТАРАСЕНКО І. О.<sup>1</sup>, СЕРЕДА О. О.<sup>2</sup>

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ПРОЦЕСИ ІНВЕСТИВАННЯ В УКРАЇНІ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.07>

*Постановка проблеми.* Сучасні зміни банківського сектору України визначає його ключову роль у підтриманні фінансової стабільності та сприянні сталому економічному розвитку. Під впливом глобалізаційних факторів кардинально змінюються функції банків як фінансових посередників та драйверів інвестиційної активності. *Метою статті* є аналіз трансформацій банківського сектору України в умовах глобалізаційних викликів та оцінка його ролі в інвестиційних процесах, визначення ролі цифрових технологій і фінтех-інновацій у формуванні фінансової стабільності та інвестиційної активності. *Предмет дослідження* – процеси структурної трансформації банківського сектору, механізми залучення фінансових ресурсів, участь іноземного капіталу та роль банків у фінансуванні інвестиційної активності в Україні. *Методи, використані в дослідженні:* системний підхід для визначення ключових трансформаційних чинників банківської системи; методи порівняльного аналізу для оцінки структурних змін та динаміки показників розвитку банків; статистичні методи для аналізу капіталізації, активів та кредитного портфеля; узагальнення та класифікація для формування концептуальної моделі участі банків у інвестиційних процесах. *Виклад основного матеріалу.* У статті розглянуто поетапну трансформацію банківського сектору України, зокрема етапи становлення, структурні зміни та консолідацію, а також сучасний період цифровізації та фінтех-інновацій. Проаналізовано вплив глобальних фінансових криз та геоекономічних ризиків на стабільність банків, динаміку капіталізації, концентрацію активів та участь іноземного капіталу. Особлива увага приділена взаємозв'язку ресурсної бази банків і кредитування інвестиційних процесів, а також ролі банків як каталізаторів фінансових потоків у національній економіці. *Практичне значення одержаних результатів* полягає у визначенні шляхів підвищення фінансової стійкості банківського сектору та його ефективності у формуванні довгострокових інвестиційних ресурсів. Встановлено, що сучасні банківські моделі поєднують класичне кредитування з інвестиційною діяльністю, використанням цифрових каналів та фінтех-інновацій, що підвищує ефективність фінансового посередництва, водночас посилюючи потребу у кіберризик-менеджменті та технологічній стійкості. *Висновки дослідження.* Еволюція банківського сектору України відбувалася через послідовні трансформаційні фази під впливом глобальних фінансових процесів та зростання ролі іноземного капіталу. Сучасний етап характеризується переходом до стабілізаційно-адаптивної моделі, де банки виконують роль інструменту макрофінансової стабільності та підтримки інвестиційної активності. Цифровізація та фінтех-інновації підвищують ефективність фінансового посередництва, трансформують структуру інвестиційних потоків і створюють нові ризики, потребують адаптації пруденційного нагляду. Подальший розвиток сектору залежить від здатності забезпечити фінансову стійкість, активізувати кредитування реального сектору та інтегруватися у глобальні ринки.

<sup>1</sup> **Тарасенко Ірина Олексіївна**, д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри фінансів, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна.

**Iryna Tarasenko**, Doctor of Sciences (Economic), Professor, Head of the Finance Department, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3626-4377>

**e-mail:** irataras@ukr.net

<sup>2</sup> **Середа Олена Олександрівна**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна.

**Sereda Olena**, Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Finance and Business consulting Department, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-0547-2077>

**e-mail:** sered1010@gmail.com



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



**Ключові слова:**

банківський сектор, трансформація, іноземний капітал, інвестиційні процеси, цифрові технології, фінтех-інновації.

---

**TRANSFORMATION OF THE BANKING SECTOR IN THE CONTEXT OF  
GLOBALIZATION CHALLENGES AND INVESTMENT PROCESSES IN UKRAINE**

*Formulation of the problem.* Modern changes in the banking sector of Ukraine determine its key role in maintaining financial stability and promoting sustainable economic development. Under the influence of globalization factors, the functions of banks as financial intermediaries and drivers of investment activity are radically changing. *The purpose of the article* is to analyze the transformations of the banking sector of Ukraine in the context of globalization challenges and assess its role in investment processes, determine the role of digital technologies and fintech innovations in the formation of financial stability and investment activity. *The subject of the research* is the processes of structural transformation of the banking sector, mechanisms for attracting financial resources, the participation of foreign capital and the role of banks in financing investment activity in Ukraine. *Methods used in the research:* a systemic approach to identify key transformation factors of the banking system; methods of comparative analysis to assess structural changes and dynamics of bank development indicators; statistical methods for analyzing capitalization, assets and loan portfolio; generalization and classification to form a conceptual model of bank participation in investment processes. *The statement of basic materials.* The article examines the gradual transformation of the banking sector of Ukraine, in particular the stages of formation, structural changes and consolidation, as well as the modern period of digitalization and fintech innovations. The impact of global financial crises and geoeconomic risks on the stability of banks, capitalization dynamics, asset concentration, and the participation of foreign capital is analyzed. Particular attention is paid to the relationship between the resource base of banks and lending investment processes, as well as the role of banks as catalysts of financial flows in the national economy. *The practical significance of the results* obtained lies in identifying ways to increase the financial stability of the banking sector and its effectiveness in the formation of long-term investment resources. It was found that modern banking models combine classical lending with investment activities, the use of digital channels and fintech innovations, which increases the efficiency of financial intermediation, while increasing the need for cyber risk management and technological resilience. *Conclusions of the research.* The evolution of the banking sector of Ukraine took place through successive transformation phases under the influence of global financial processes and the growing role of foreign capital. The current stage is characterized by the transition to a stabilization-adaptive model, where banks play the role of an instrument of macrofinancial stability and support for investment activity. Digitalization and fintech innovations increase the efficiency of financial intermediation, transform the structure of investment flows and create new risks, requiring the adaptation of prudential supervision. Further development of the sector depends on the ability to ensure financial stability, activate lending to the real sector and integrate into global markets.

**Keywords:**

banking sector, transformation, foreign capital, investment processes, digital technologies, fintech innovations.

---

**Постановка проблеми.** Трансформація банківського сектору України сьогодні є ключовим фактором стабільності та розвитку національної економіки. Глобалізаційні виклики, зокрема інтеграція у світові фінансові ринки, підвищена конкуренція з боку транснаціональних фінансових установ, а також нестабільність міжнародних потоків капіталу, змінюють роль банків як фінансових посередників і каталізаторів інвестиційних процесів.

Одночасно внутрішні чинники, такі як структурні дисбаланси, зміни регуляторних підходів, фінансові кризи та процеси цифровізації, визначають нові умови

функціонування банків і формують необхідність адаптації до підвищених ризиків. Банківський сектор виконує подвійні функції - акумуляції фінансових ресурсів та підтримки інвестиційної активності економіки - що робить його центральним елементом забезпечення макроекономічної стабільності та довгострокового економічного зростання. Дослідження трансформацій банківського сектору, аналіз його участі в інвестиційних процесах та оцінка впливу глобалізаційних чинників є актуальним для обґрунтування політики фінансового регулювання та підвищення ефективності функціонування банківської системи України.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень показує, що стан і проблеми розвитку банківської системи України активно досліджуються вітчизняними науковцями, зокрема: Барна М. Ю., Руцишин Н. М. [1], Гура О. Л., Крижановський О. О. [2], Демчишак Н., Лоїк Р., Лоїк А. [3], Дятлова Ю. В. [4], Коваленко В. В. [5], Нагорний П., Горбатюк О. [6], Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. [7], Позовна І., Архірейська Н., Панасейко І., Панасейко С., Сердюков К., Єфіменко, А. [8], Сагер Л., Єфіменко А. [9]. Значну увагу приділено ролі та функціям банківської системи, регуляторної політики, аналізу основних індикаторів розвитку банківських систем.

Наукові праці висвітлюють різні підходи до управління фінансовою стійкістю банківської системи, оцінки капіталізації банків, управління кредитним портфелем, можливих сценаріїв розвитку банківської системи. Автори акцентують на значенні участі іноземного капіталу, цифровізації фінансових послуг та впровадження сучасних методів ризик-менеджменту як ключових чинників підвищення ефективності банківського сектору. Попри наявні дослідження, залишаються актуальними питання аналізу трансформацій банківського сектору України в умовах глобалізаційних викликів та оцінка його ролі в інвестиційних процесах.

**Метою статті** є аналіз трансформацій банківського сектору України в умовах глобалізаційних викликів та оцінка його ролі в інвестиційних процесах, визначення ролі цифрових технологій і фінтех-інновацій у формуванні фінансової стабільності та інвестиційної активності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція банківського сектору України відбувається під безпосереднім впливом процесів фінансової глобалізації, що зумовлюють зростання відкритості національних фінансових ринків, посилення міжнародної конкуренції та інтеграцію у світовий фінансовий простір. Відкритість фінансових ринків проявляється через лібералізацію руху капіталу, уніфікацію регуляторних стандартів, зростання ролі іноземних інвесторів та активізацію транснаціональних фінансових потоків, що суттєво трансформує функціонування банківських установ.

Структурні зрушення, зміна регуляторних підходів і трансформація ролі банків у фінансово-інвестиційних процесах свідчать про поетапний характер розвитку банківського сектору України. Відмінності у масштабах банківської системи, конфігурації власності, рівні фінансової стійкості та інтеграції у глобальний фінансовий простір дають підстави розглядати її еволюцію як послідовність якісно різних трансформаційних фаз (таблиця 1).

Таблиця 1 – Основні етапи трансформації банківського сектору України

| Етап трансформації | Кількість банків | Кількість банків з іноземним капіталом | Кількість банків з 100% іноземним капіталом | Активи банків / ВВП, % |
|--------------------|------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------|
| 1991–1995          | 76-229           | 0-12                                   | 1                                           | -                      |
| 1996–2001          | 229-152          | 14-21                                  | 7-6                                         | 8-23%                  |
| 2002–2007          | 152-175          | 21-47                                  | 7-17                                        | 30-85%                 |
| 2008–2013          | 175-176          | 47-53                                  | 17-22                                       | 97-88%                 |
| 2014–2019          | 180-77           | 49-37                                  | 17-23                                       | 84-38%                 |
| 2020–дотепер       | 75-61            | 35-26                                  | 23-19                                       | 43-45%                 |

Джерело: узагальнено за [10, 11, 12]

На початкових етапах розвитку банківської системи України (1991–1995, 1996–2001, 2002–2007 рр.) відкритість фінансових ринків стала важливим чинником формування інституційних засад банківництва, залучення іноземного капіталу та розширення спектра банківських послуг. У 1991–1995 рр. кількість банківських установ коливалася в межах 76–229, що відображало фрагментарний характер ринку та відсутність ефективних механізмів регулювання. Участь іно-

земного капіталу на цьому етапі була обмеженою: кількість банків з іноземною участю не перевищувала 12, а лише один банк мав 100% іноземний капітал.

У 1996–2001 рр. відбулося поступове інституційне упорядкування банківського сектору, що супроводжувалося скороченням кількості банків з 229 до 152 та зростанням кількості банків з іноземним капіталом до 21, з яких шість функціонували зі 100% іноземною участю. Водночас співвідношення ак-





тивів банківського сектору до ВВП залишалося низьким (8%-23%), що свідчило про обмежену роль банків у фінансуванні економічного розвитку. Найбільш динамічним у контексті інтеграції у світові фінансові ринки став період 2002–2007 рр., коли кількість банків стабілізувалася на рівні 152–172, а кількість банків з іноземним капіталом зросла з 21 до 47, у тому числі 17 банків зі 100% іноземною участю. У цей період активи банківського сектору зросли з 30% до 85% ВВП, що відображає активізацію інвестиційних процесів, кредитної експансії та впровадження сучасних управлінських практик. Водночас зростання залежності від зовнішніх фінансових ресурсів сформувало передумови для підвищення вразливості банківської системи до глобальних фінансових шоків.

Подальша еволюція банківського сектору України (2008–2013, 2014–2019 рр.) характеризується посиленням структурних дисбалансів та їх подальшим коригуванням у межах регуляторних реформ. У 2008–2013 рр. за відносно стабільної кількості банків (175–176) спостерігалася значне зростання участі іноземного капіталу: кількість банків з іноземною участю становила 47–53, з яких 17–22 мали 100% іноземний капітал. Співвідношення активів банків до ВВП у цей період досягало пікових значень (97–88%), що свідчить про надмірну фінансову експансію та накопичення системних ризиків напередодні та після глобальної фінансової кризи.

Період 2014–2019 рр. став етапом глибокої трансформації та очищення банківського сектору. Кількість банків скоротилася зі 180 до 77, кількість банків з іноземним капіталом — з 49 до 37, тоді як співвідношення активів банків до ВВП знизилося з 84% до 38%. Такі зміни відображають посилення пруденційного нагляду, імплементацію принципів Базельських угод, гармонізацію регуляторної політики з нормами Європейського Союзу та концентрацію активів у системно важливих банках. Зазначені трансформації були спрямовані на підвищення фінансової стійкості сектору та відновлення довіри інвесторів.

Особливого значення в еволюційному розвитку банківського сектору України набули процеси цифровізації та фінансових інновацій (2020 р. – дотепер). У сучасний період банківська система функціонує в умовах

поєднання глобалізаційних, цифрових та геополітичних викликів. Кількість банків скоротилася з 75 до 61, тоді як кількість банків з іноземним капіталом зменшилася з 35 до 26, проте кількість банків зі 100% іноземною участю залишається значною (19–23). Співвідношення активів банківського сектору до ВВП стабілізувалося на рівні 43–45%, що свідчить про відновлення функціональної ролі банків у фінансуванні економіки за умов підвищеної регуляторної жорсткості. У цей період конкуренція з боку міжнародних фінансових інститутів і фінтех-компаній стимулює українські банки до активного впровадження цифрових каналів обслуговування, автоматизації бізнес-процесів та нарощування інвестицій у технологічну інфраструктуру. Це підвищує ефективність банківської діяльності, водночас актуалізуючи потребу у посиленні кіберризик-менеджменту та забезпеченні технологічної стійкості банківського сектору.

Для забезпечення цілісності аналізу та обґрунтування подальших висновків доцільно розглянути динаміку ключових фінансових показників діяльності банківського сектору України у 2019–2024 рр. Саме цей період характеризується поєднанням глобалізаційних викликів, макроекономічної нестабільності та трансформаційних змін у механізмах функціонування банків. Оцінка доходів і витрат, фінансових результатів, показників рентабельності, а також структури капіталу і зобов'язань дозволяє виявити особливості адаптації банківської системи до зовнішніх шоків і змін регуляторного середовища (таблиця 2).

Наведені показники відображають не лінійну, а фазову модель розвитку банківського сектору України у 2019–2024 рр., у якій періоди зростання чергуються з етапами адаптації до екзогенних шоків. Аналіз таблиці дає змогу простежити зміну логіки формування результативності банків — від класичної моделі до моделі стабілізаційної функції.

По-перше, динаміка доходів і витрат свідчить про зміну структури джерел прибутковості. Якщо у 2019–2021 рр. приріст доходів був помірним і супроводжувався відносно контрольованими витратами, то з 2022 р. їх зростання набуває прискореного характеру на тлі різкого розширення витрат.

Таблиця 2 – Динаміка основних показників діяльності банківського сектору України у 2019–2024 рр.

| Показник                      | 01.01.2020 | 01.01.2021 | 01.01.2022 | 01.01.2023 | 01.01.2024 | 01.01.2025 |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Доходи, млн грн               | 243102     | 250171     | 273863     | 357549     | 446737     | 507637     |
| Витрати, млн грн              | 184746     | 210445     | 196488     | 335628     | 363699     | 416730     |
| Фінансовий результат, млн грн | 58356      | 39727      | 77376      | 21921      | 83039      | 90907      |
| Рентабельність активів, %     | 4,26       | 2,44       | 4,09       | 1,04       | 3,24       | 2,94       |
| Рентабельність капіталу, %    | 33,45      | 19,22      | 35,08      | 9,68       | 30,33      | 25,52      |
| Капітал банків, млн грн       | 199921     | 209460     | 255514     | 215840     | 2945030    | 368348     |
| Зобов'язання банків           | 1293377    | 1613381    | 1797718    | 2135838    | 2945030    | 3046573    |
| Кредитний портфель, млн грн   | 1033430    | 960597     | 1065347    | 1036213    | 1024678    | 1138032    |

Джерело: узагальнено за [10]

Це вказує на перехід банків від орієнтації на комерційну ефективність до виконання функцій фінансової підтримки економіки та держави, що об'єктивно знижує маржинальність, але підвищує системну значущість сектору.

По-друге, фінансовий результат формується в умовах асиметрії між доходами та ризиками. Високі прибутки у 2021 та особливо у 2023–2024 рр. не є наслідком стабільного зростання операційної ефективності, а результатом перерозподілу фінансових потоків, зміни відсоткових ставок та участі банків у фінансуванні дефіциту бюджету. Це підтверджується різким падінням фінансового результату у 2022 р., коли ризики переважили потенціал доходності.

По-третє, показники рентабельності активів (ROA) і капіталу (ROE) демонструють високу волатильність, що свідчить про нестійкий характер віддачі від ресурсної бази банків. Низькі значення ROA і ROE у 2022 р. фіксують фазу «стресової ефективності», за якої банки зберігали платоспроможність, але фактично не максимізували прибуток. Відновлення цих показників у 2023–2024 рр. відображає не повернення до докризової моделі, а формування нової конфігурації ефективності, заснованої на обмеженому ризику та регуляторній підтримці.

По-четверте, співвідношення капіталу та зобов'язань свідчить про структурну зміну фінансового важеля банківської системи. Зростання зобов'язань упродовж усього періоду супроводжується нерівномірною динамікою капіталу, що вказує на підвищену роль регуляторного капіталу як інструменту

стримування системних ризиків. Банки дедалі більше функціонують у режимі обмеженого мультиплікатора, що знижує потенціал кредитної експансії, але підвищує стійкість сектору.

Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що у 2019–2024 рр. банківський сектор України трансформувалася з прибутково-орієнтованої системи у стабілізаційно-адаптивну, у якій фінансова ефективність підпорядковується завданням макроекономічної рівноваги та фінансової безпеки. Внаслідок цієї трансформації зменшується швидка віддача від активів і капіталу, проте формує основу для довгострокової стійкості та інтеграції у глобальний фінансовий простір в умовах підвищеної невизначеності.

Банківський сектор відіграє ключову роль у формуванні та функціонуванні інвестиційних потоків в Україні, виконуючи ролі фінансового посередника та каталізатора економічного розвитку. Основною функцією банків є акумуляція тимчасово вільних коштів суб'єктів економіки та їх трансформація у кредити та інші форми інвестиційного фінансування, що дозволяє підтримувати реальний сектор та стимулювати розвиток інноваційних і капіталомістких галузей (таблиця 3)

Інвестиційні процеси в Україні у 2019–2024 рр. формувалися в умовах високої макроекономічної волатильності, що зумовило зміну ролі банківського сектору як джерела фінансування економічного розвитку.



Таблиця 3 – Взаємозв'язок показників розвитку банківського сектору та інвестиційної активності в Україні у 2019–2024 рр.

| Показник                                                      | 1.01.2020 | 1.01.2021 | 1.01.2022 | 1.01.2023 | 1.01.2024 | 1.01.2025 |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Капітальні інвестиції в економіці                             | 623979    | 508217    | 673899    | 409660    | 627281    | 743016    |
| Залучені кошти банків, млн грн, в тому числі:                 | 1101069   | 1387322   | 1551690   | 1882411   | 2412418   | 2784291   |
| строкові вклади та кредити інших банків                       | 23912     | 24235     | 24948     | 6457      | 6763      | 4271      |
| кошти суб'єктів господарювання                                | 498157    | 646491    | 758434    | 889526    | 1260156   | 1497363   |
| кошти фізичних осіб                                           | 552115    | 681892    | 726898    | 933240    | 1083758   | 1216229   |
| кошти небанківських фінансових установ                        | 26885     | 34704     | 41410     | 53188     | 61741     | 66428     |
| Кредитний портфель, млн грн, в тому числі:                    | 1033430   | 960597    | 1065347   | 1036213   | 1024678   | 1138032   |
| кредити, що надані органам державної влади                    | 4724      | 11641     | 26973     | 24809     | 18349     | 13077     |
| кредити, що надані суб'єктам господарювання                   | 821936    | 749335    | 795513    | 801413    | 783690    | 850581    |
| кредити, що надані фізичним особам                            | 206737    | 199561    | 242633    | 209943    | 222590    | 274272    |
| кредити, надані небанківським фінансовим установам            | 33        | 60        | 228       | 48        | 49        | 102       |
| Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції, млн грн | 539466    | 791373    | 829887    | 1022658   | 1466474   | 1693022   |

Джерело: узагальнено за [10, 13]

Динаміка капітальних інвестицій у національній економіці демонструє нерівномірний характер: після скорочення у 2020 р. та різкого падіння у 2022 р. відбулося відновлення інвестиційної активності у 2023–2024 рр., що збігається з розширенням ресурсної бази банків.

Залучені кошти банків упродовж досліджуваного періоду зросли більш ніж у 2,5 раза, що свідчить про посилення довіри економічних агентів до банківської системи навіть в умовах кризових викликів. Структурний аналіз ресурсної бази показує поступове зростання ролі коштів суб'єктів господарювання та фізичних осіб, які у сукупності формують основу стабільного довгострокового фінансування. Така трансформація ресурсів знижує залежність банків від

міжбанківського ринку та підвищує автономність інвестиційної діяльності сектору.

Динаміка кредитного портфеля банків демонструє непропорційне зростання відносно обсягу залучених коштів. Це свідчить про зміну моделі участі банків у фінансуванні інвестицій: за умов зростання ризиків і невизначеності банки дедалі обережніше підходять до прямого кредитування, особливо корпоративного сектору. Попри збереження провідної ролі кредитів суб'єктам господарювання у кредитному портфелі, їхня частка зростає повільніше, ніж ресурсна база, що обмежує трансмісію заощаджень у реальні інвестиції. Характерною є зміна напрямів використання банківських ресурсів: стійке зростання вкладень у цінні папери й довгострокові фінансові інструменти свідчить про пе-



реорієнтацію банків з класичного кредитування на інвестиції з нижчим ризиком і вищою ліквідністю. У 2019–2024 рр. обсяг таких вкладень зріс більш ніж утричі, що вказує на посилення ролі банків як інституційних інвесторів, насамперед у державні боргові інструменти. Така стратегія дозволяє підтримувати фінансову стійкість сектору, проте водночас зменшує обсяги ресурсів, спрямованих безпосередньо на розвиток реального сектору.

Отже, банківський сектор України виконує подвійну функцію в інвестиційних процесах: з одного боку, він акумулює зростаючі фінансові ресурси та підтримує макрофінансову стабільність, з іншого - демонструє обмежену готовність до активного кредитного фінансування капітальних інвестицій. Така модель є раціональною відповіддю на підвищені геоекономічні та фінансові ризики, проте в довгостроковій перспективі потребує стимулювання інструментів, які сприятимуть трансформації банківських ресурсів у продуктивні інвестиції.

Цифрові технології у сучасному банківському секторі України доцільно

розглядати як інструмент підвищення операційної ефективності та чинник інституційної перебудови фінансового посередництва [3]. У результаті цифрової трансформації змінюється сама логіка взаємодії банків з економічними агентами, що безпосередньо впливає на формування та розподіл інвестиційних ресурсів.

Фінтех-інновації знижують бар'єри доступу до фінансових послуг, трансформуючи процес акумуляції заощаджень із переважно депозитної моделі у гібридні цифрові форми. Автоматизація і використання великих масивів даних у кредитному аналізі дозволяють банкам по-іншому оцінювати інвестиційні ризики, зменшуючи інформаційну асиметрію між кредитором і позичальником. Унаслідок цього інвестиційні рішення дедалі частіше базуються не на формальних показниках платоспроможності, а на поведінкових та транзакційних характеристиках клієнтів. Напрями впливу цифрових технологій та фінтех-інновацій на функціонування банківського сектору й інвестиційні процеси узагальнено в таблиці 4.

Таблиця 4 – Вплив цифрових технологій та фінтех-інновацій на функціонування банківського сектору України

| Напрямок цифрової трансформації            | Зміст трансформаційних змін                                                                  | Вплив на інвестиційні процеси                                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрові канали банківського обслуговування | Перехід до дистанційної взаємодії з клієнтами, зменшення залежності від фізичної присутності | Розширення доступу до фінансових ресурсів, зниження регіональних диспропорцій інвестування |
| Фінтех-інновації у залученні ресурсів      | Формування гібридних цифрових форматів акумуляції заощаджень поряд із депозитною моделлю     | Диверсифікація джерел інвестиційних ресурсів та зростання мобільності капіталу             |
| Big Data та аналітика поведінкових даних   | Перехід до ризик-орієнтованих моделей оцінювання клієнтів                                    | Зменшення інформаційної асиметрії та підвищення якості інвестиційних рішень                |
| Штучний інтелект та машинне навчання       | Автоматизація кредитних та інвестиційних рішень                                              | Прискорення процесів ухвалення інвестиційних рішень                                        |
| Платіжні фінтех-рішення, open banking      | Інтеграція банків у цифрові фінансові екосистеми                                             | Оптимізація руху інвестиційного капіталу                                                   |
| Екосистемна модель банків                  | Поєднання фінансових, технологічних і сервісних функцій                                      | Переорієнтація від класичного кредитування до комплексного інвестування                    |
| Цифровізація управління ризиками           | Автоматизація прийняття рішень та швидкість фінансових операцій                              | Підвищення ефективності розподілу капіталу за одночасного зростання системних ризиків      |

Джерело: розроблено авторами

Цифровізація в банківському секторі змінює просторову структуру інвестиційних потоків. Завдяки дистанційним каналам фінансування банки отримують можливість залучати ресурси та спрямовувати інвестиції

незалежно від географічного розташування клієнтів. Це послаблює регіональні диспропорції доступу до фінансових ресурсів і створює умови для включення малих еко-





номічних суб'єктів у національні інвестиційні процеси.

Особливістю сучасного етапу трансформації банківського сектору є переорієнтація банків із виключно кредитних операцій на екосистемну модель інвестування, де банки поєднують функції фінансового посередника, технологічного провайдера та управлінця ризиків. Нова модель сприяє диверсифікації джерел доходів, проте водночас підвищує залежність банківської діяльності від стабільності цифрової інфраструктури та якості регуляторного середовища.

Цифрові інновації також формують нові виклики для інвестиційної стабільності. Зростання швидкості фінансових операцій та автоматизованих рішень може посилювати проциклічність фінансових ринків, особливо в умовах кризових шоків. Це актуалізує необхідність розвитку цифрового пруденційного нагляду та інтеграції технологічних ризиків у систему макропруденційного регулювання. Отже, цифрові технології та фінтех-інновації в банківському секторі України підвищують ефективність фінансових операцій та трансформують структурні механізми інвестиційних процесів, змінюючи характер фінансового посередництва та формуючи нову архітектуру взаємодії між банками, державою та реальним сектором економіки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження показало, що еволюція банківського сектору України відбувалася через послідовну зміну трансформаційних фаз, кожна з яких відображала домінуючий вплив глобального фінансового середовища. Початкові етапи характеризувалися інституційним становленням і фрагментацією ринку, тоді як період активної фінансової глобалізації сприяв стрімкому зростанню ролі іноземного капіталу та розширенню інвестиційної функції банків. Водночас саме поглиблення інтеграції у світові фінансові ринки зумовило накопичення системних ризиків, що проявилися під час кризових потрясінь і зумовили необхідність радикального перегляду регуляторної моделі.

Доведено, що сучасний етап розвитку банківського сектору України характеризується переходом від прибутково-орієнтованої до стабілізаційно-адаптивної моделі функціонування. Банки дедалі більше виконують роль інструменту макрофінансової стабільності, а не виключно комерційних посередників.

Аналіз взаємозв'язку банківського сектору з інвестиційними процесами дозволив зробити висновок про наявність структурного розриву між зростанням ресурсної бази банків і динамікою кредитного фінансування реального сектору. За умов підвищеної невизначеності банки демонструють схильність до консервативної інвестиційної поведінки, що проявляється у переорієнтації ресурсів на фінансові інструменти з нижчим ризиком, насамперед державні цінні папери. Така модель є раціональною з погляду збереження стійкості сектору, проте водночас обмежує трансформацію заощаджень у продуктивні капітальні інвестиції.

Цифровізація та фінтех-інновації виступають каталізаторами структурних змін у фінансовому посередництві, підвищують ефективність, розширюють доступ до ресурсів і трансформують просторову структуру інвестиційних потоків. Водночас вони створюють нові технологічні ризики, що потребують адаптації пруденційного нагляду. Банківський сектор України стає багатofункціональною системою, де поєднуються стабілізаційна та інвестиційна ролі. Подальший розвиток залежить від здатності забезпечити фінансову стійкість, активізувати кредитування реального сектору та інтегруватися у глобальний фінансовий простір.

### Перелік використаних джерел

1. Барна М. Ю., Рушишин Н. М. Стан і тенденції розвитку банківської системи в контексті структурного реформування національної економіки України. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23, № 12. С. 84-98.
2. Гура О. Л., Крижановський О. О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7861> (дата звернення: 12.12.2025).
3. Демчишак Н., Лоїк Р., Лоїк А. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>.
4. Дятлова Ю. В. Розвиток банківського сектору України в умовах конкурентної інтерналізації: методичний підхід до оцінювання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 16. Т. 1. С. 67-74.
5. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської систе-

ми: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. 228 с.

6. Нагорний П., Горбатюк О. Управління кредитним портфелем банку та вплив на його формування суб'єктів господарювання малого і середнього бізнесу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 68-73. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-11>.

7. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. С. 27-36.

8. Pozovna, I., Arkhireiska N., Panaseyko, I., Panaseyko, S., Serdyukov, K., & Yefimenko, A. Assessment of the connection between the bank's capitalization level and the country's macroeconomic stability. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №1(54). Рр. 9–22. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4304>

9. Сажер Л., Єфіменко А. Аналіз індикаторів рівня капіталізації банків європейських країн. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-21>.

10. Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision> (дата звернення 08.12.2025).

11. Євразійські перспективи розвитку банківських систем : монографія / за заг. ред. О. Костюка М. Лін Г. Омета. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. 157 с.

12. Календар подій у банківській системі за 1994 р. *Вісник національного банку*. 1995. №2. С.13-34.

13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.12.2025).

## References

1. Barna, M. Yu., Rushchyshyn, N. M. (2020). State and Trends of the Banking System Development in the Context of Structural Reform of the National Economy of Ukraine. *Scientific horizons*, 23, 12, 84–98.

2. Hura, O. L., Kryzhanovskyi, O. O. (2020). Problems and Prospects of the Banking System Functioning in Ukraine. *Efficient economy*, 5. Retreved from:

**Стаття надійшла до редакції :** 20.09.2025 р.

**Стаття прийнята до друку:** 27.11.2025 р.

## Бібліографічний опис для цитування :

Тарасенко І.О., Середа О. О. Трансформація банківського сектору в умовах глобалізаційних викликів та процеси інвестування в Україні. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 61–69.

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7861> (Access date: 12.12.2025).

3. Demchyshak, N., Loik, R and Loik, A. (2024). Development of digital technologies in the banking system of Ukraine: innovations in lending, risks and prospects. *Economy and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>.

4. Dyatlova, Yu. V. (2019). Development of the Banking Sector of Ukraine under Conditions of Competitive Internationalization: Methodical Approach to Assessment. *Current problems of economic development of the region*, 16, 1, 67–74.

5. Kovalenko, V. V. (2010). Strategic Management of Financial Stability of the Banking System: Methodology and Practice. Sumy: DVNZ “UABS NBU”, 228.

6. Nahorni, P., Horbatiuk, O. (2025). Management of Bank Credit Portfolio and Its Impact on the Formation of Small and Medium Enterprises. *Transformational economy*, 2(11), 68–73. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-1-11>.

7. Rushchyshyn, N. M., Pelekh, O. R., Kozak, A. R. and Kryvoruchko, N. M. (2024). Current State of the Banking System of Ukraine and Prospects for Its Development. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 75, 27–36.

8. Pozovna, I., Arkhireiska, N., Panaseyko, I., Panaseyko, S., Serdyukov, K. and Yefimenko, A. (2024). Assessment of the connection between the bank's capitalization level and the country's macroeconomic stability. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54), 9–22. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4304>

9. Sager, L., Yefimenko, A. (2024). Analysis of Bank Capitalization Indicators in European Countries. *Economy and society*, № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-21>

10. Official Website of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision> (Access date: 08.12.2025).

11. Kostiuk, O., Lin, M. and Ometa, H. (2010). Eurasian Perspectives on the Development of Banking Systems: Monograph. Sumy: DVNZ “UABS NBU”, 157.

12. Calendar of Events in the Banking System for 1994. (1995). *Bulletin of the National Bank*, 2, 13–34.

**Стаття опублікована :** 30.12.2025 р.



## ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ПЛАНУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.08>

*Постановка проблеми.* Сучасне турбулентне середовище характеризується високою динамікою, невизначеністю та зростанням ризиків, що робить традиційні системи фінансової безпеки підприємств, орієнтовані на ретроспективний аналіз і ручні процедури, неефективними. Їх реактивний характер призводить до істотних затримок у виявленні загроз ліквідності та платоспроможності, що є критично небезпечним в умовах воєнного стану, кіберзагроз та глобальних ланцюгів поставок. *Метою статті* є розробка концептуальної основи для побудови трансформованої системи фінансової безпеки підприємства на засадах цифрового контролінгу та безперервного динамічного планування. *Методи, використані в дослідженні:* теоретико-методологічний аналіз, синтез наукових підходів, порівняльний аналіз, системне моделювання. *Гіпотезою дослідження* стало припущення, що глибока інтеграція інструментів стратегічного цифрового контролінгу, передових аналітичних технологій (AI/ML, Big Data) та динамічного планування в єдиний інформаційно-аналітичний контур дозволяє здійснити перехід від реактивної до проактивної моделі фінансової безпеки, підвищуючи її адаптивність та антикрихіть. *Виклад основного матеріалу.* Досліджується еволюція фінансового контролю від елементарного нагляду до стратегічного цифрового контролінгу. Обґрунтовується трирівнева архітектура системи, що включає: 1) рівень даних та інтеграції (формування єдиного джерела істини); 2) рівень аналітики та моделювання (діагностика, предикція, прескрипція); 3) рівень прийняття рішень та автоматизації (KRI, автоматизовані дії). Продемонстровано, як інтеграція з процесом динамічного планування формує механізми опережаючого реагування. Наведено порівняльні таблиці, що ілюструють трансформацію характеристик інформаційно-аналітичного за-

<sup>1</sup> **Фурсова Вікторія Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Fursova Viktoriya**, Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Management and Business Administration Department, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-4841-3416>

**e-mail:** v.fursova@khai.edu

<sup>2</sup> **Зінченко Денис Григорович**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фоновий ринок, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Zinchenko Denis**, graduate of the second (master's) level of higher education, specialty 072 Finance, banking, insurance and the background market, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-2695-0716>

**e-mail:** d.h.zinchenko@student.khai.edu

<sup>3</sup> **Кузнецов Костянтин Геннадійович**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фоновий ринок, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Kuznetsov Konstantin**, graduate of the second (master's) level of higher education, specialty 072 Finance, banking, insurance and the background market, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-7334-0091>

**e-mail:** k.h.kuznetsov@student.khai.edu



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



безпечення та позитивний вплив запропонованої системи на ключові параметри фінансової безпеки. **Висновки.** Трансформація системи фінансової безпеки на засадах цифрового контролінгу є стратегічним імперативом. Вона трансформує фінансову функцію з адміністративно-облікової у стратегічного партнера, здатного проактивно управляти ризиками. Запропонована модель забезпечує перехід від реагування до запобігання, формує стійкість та життєздатність підприємства. Головними викликами впровадження є інвестиції в IT-інфраструктуру, розвиток цифрових компетенцій та забезпечення кібербезпеки. *Подальші дослідження* мають бути спрямовані на: розвиток більш складних автономних AI-алгоритмів для управління ризиками; дослідження інтеграції блокчейн-технологій для підвищення прозорості та ефективності аудиту; розробку галузевих стандартів та рамкових моделей цифрової фінансової безпеки.

**Ключові слова:**

фінансова безпека, цифрова трансформація, контролінг, динамічне планування, предиктивна аналітика.

## DIGITAL CONTROLLING AND PLANNING: TRANSFORMING THE ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY SYSTEM

*Problem Statement.* The modern turbulent environment is characterized by high dynamics, uncertainty, and increasing risks, rendering traditional enterprise financial security systems – oriented towards retrospective analysis and manual procedures – ineffective. Their reactive nature leads to significant delays in identifying liquidity and solvency threats, which is critically dangerous under martial law, cyber threats, and global supply chains. *The purpose of the article* is to develop a conceptual framework for building a transformed enterprise financial security system based on the principles of digital controlling and continuous dynamic planning. *Methods used in the study:* theoretical and methodological analysis, synthesis of scientific approaches, comparative analysis, and systems modeling. *The hypothesis of the study* was the assumption that the deep integration of strategic digital controlling tools, advanced analytical technologies (AI/ML, Big Data), and dynamic planning into a single information-analytical loop enables a transition from a reactive to a proactive model of financial security, enhancing its adaptability and antifragility. *Summary of the main material.* The evolution of financial control from elementary supervision to strategic digital controlling is explored. A three-level system architecture is substantiated, including: 1) the data and integration level (forming a single source of truth); 2) the analytics and modeling level (diagnostics, prediction, prescription); 3) the decision-making and automation level (KRI, automated actions). It is demonstrated how integration with the dynamic planning process forms mechanisms for anticipatory response. Comparative tables illustrate the transformation of information-analytical support characteristics and the positive impact of the proposed system on key financial security parameters. *Conclusions.* The transformation of the financial security system based on digital controlling is a strategic imperative. It transforms the financial function from an administrative-accounting unit into a strategic partner capable of proactive risk management. The proposed model ensures a transition from response to prevention, forming enterprise resilience and viability. The main implementation challenges are investments in IT infrastructure, development of digital competencies, and ensuring cybersecurity. *Further research* should be directed towards: 1) developing more complex autonomous AI algorithms for risk management; 2) researching the integration of blockchain technologies to enhance transparency and audit efficiency; 3) developing industry standards and framework models for digital financial security.

**Keywords:**

financial security, digital transformation, controlling, dynamic planning, predictive analytics.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище відзначається зростаючою динамічністю, високим рівнем невизначеності та значною концентрацією ризиків. За таких умов традиційні системи фінансової безпеки, що базуються на періодичній звітності, жорстких бюджетних обмеженнях і переважно ручних механізмах контролю, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Їх функціонування має реактивний характер і орієнтоване на ретроспективний

аналіз, що призводить до фіксації відхилень постфактум та істотно обмежує можливості своєчасного виявлення й запобігання загрозам платоспроможності, ліквідності та рентабельності підприємства. Ця прогалина між швидкістю змін у зовнішньому середовищі та швидкістю внутрішніх управлінських реакцій стає критичною в умовах воєнного стану, глобальних ланцюгів поставок та кіберзагроз. Відповіддю на цей виклик є фундаментальна трансформація системи фінансової безпе-





ки на засадах її симбіозу з передовими цифровими технологіями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє виокремити три ключових напрями у вивченні трансформації системи фінансової безпеки на засадах цифрового контролінгу та планування. Ці напрями розкривають як істотний прогрес у теоретичному осмисленні проблеми, так і наявні прогалини, що визначають актуальність подальших досліджень.

По-перше, значний обсяг робіт присвячений цифровій трансформації управлінських інструментів та їх ролі в забезпеченні стійкості. Дослідження останніх років (Метеленко Н., Силіна І. та ін. [1]; Шкарлет С. М., Садчикова І. В. [2]) констатують, що в умовах цифрової економіки фінансова безпека перестає бути виключно функцією фінансових ресурсів, перетворюючись на комплексну систему, де критично важливим стає захист інформаційних активів. Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І. [3] детально аналізують питання створення системи стратегічного контролінгу, визначаючи цифрові інструменти як ключові для його інтеграції в бізнес-процеси. Однак, як зазначають автори, головним викликом залишається складність формування єдиного інформаційного простору через розрізненість джерел даних та систем управління, що обумовлює практичну прогалину у впровадженні.

По-друге, актуальним напрямом є дослідження конкретного впливу цифрових інструментів на якість прийняття стратегічних рішень. Праці Рейн Н., Чоудхарі С., Рейн Дж. [4], а також фундаментальна робота Воррен Дж. Д., Моффітт К. К., Бірнс П. [5] демонструють, що технології Big Data, штучного інтелекту (ШІ) та хмарних обчислень (Котарба М.) [6] надають принципово нові можливості для аналітики та планування. Вони дозволяють переходити від ретроспективного аналізу до предиктивного моделювання та динамічного планування у реальному часі. Проте науковці (Осокіна та ін., 2024 [3]; Гойдаш Ю., Тетерін О., Процак К. [7]) вказують на проблему адаптації цих інструментів до швидкоплинного бізнес-середовища, зокрема щодо забезпечення ефективної комунікації в гібридних командах та управлінської гнучкості, що залишається недостатньо вивченою.

По-третє, важливим є напрямом, пов'язаний із комплексною оцінкою фінансової

безпеки в рамках планування. Дослідження Гріщенко І.В. та Гринчук Т.П. [8] обґрунтовують необхідність врахування як внутрішніх чинників (фінансовий стан, ризики), так і зовнішніх (економічна ситуація). Цей комплексний підхід логічно доповнюється роботами в галузі стратегічного контролінгу, однак існуючі методики часто не інтегровані з сучасними цифровими платформами, що обмежує їх оперативність та глибину.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління фінансовою безпекою підприємств, окремі її аспекти залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребує подальшого опрацювання проблема глибокої інтеграції інструментів стратегічного контролінгу, сучасних цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси) та систем фінансового планування в межах єдиного інформаційно-аналітичного контуру управління фінансовою безпекою підприємства. Водночас доцільним є дослідження питання оцінювання впливу такої інтеграції на окремі складові фінансової безпеки, що дозволить сформулювати уявлення про потенційні економічні ефекти від упровадження запропонованих рішень. Таким чином, зосередження на інтеграційному аспекті та елементах результативності трансформаційних процесів визначає наукову новизну і практичну значущість подальших досліджень у даному напрямі.

**Метою статті** є розробка концептуальної основи для побудови системи фінансової безпеки на основі принципів цифрового контролінгу та безперервного динамічного планування.

**Виклад основного матеріала дослідження.** Трансформація системи забезпечення фінансової безпеки підприємства детермінована фундаментальною зміною в парадигмі інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ) процесів планування та контролю. Якщо в традиційній моделі інформація переважно використовувалася для ретроспективної валідації виконання планів та фінансової звітності, то в умовах цифрової економіки вона перетворюється на критичний стратегічний ресурс, що забезпечує основу для превентивного та адаптивного управління [1; 2; 5]. Ця метаморфоза є наслідком закономірної еволюції функції фінансового контролю, яку можна концептуалізувати у вигляді трьох послідовних стадій розвитку.



Еволюційний шлях фінансового контролю характеризується переходом від елементарного нагляду до складного інтегрованого механізму стратегічного регулювання та включає 3 стадії:

Перша стадія містить елементарний контроль, функція якого зводиться до верифікації відповідності фактичних результатів запланованим показникам (ex-post). Інструментарій обмежується складанням звітів про відхилення та здійсненням вибіркового перевірок. Дані носять фрагментований характер, а аналітична складова представлена описовими констатаціями.

Друга стадія включає оперативний контролінг (аналітичний). Акцент зміщується з фіксації відхилень на управління їх причинами. Впроваджуються системи бізнес-аналітики (BI), що забезпечують консолідацію даних та візуалізацію ключових показників на інтерактивних панелях. З'являється можливість оперативного моніторингу, проте механізми корекції дій залишаються переважно в сфері ручного управлінського втручання.

На третьому етапі розвитку – стадії стратегічного цифрового контролінгу –

функція управління набуває вирішального стратегічного значення. Її основна орієнтація зміщується на опережувальне виявлення (антиципацію) ризиків та автоматизовану оптимізацію ключових бізнес-процесів. Вона базується на інтегрованій цифровій платформі, що агрегує структуровані та неструктуровані дані з внутрішніх (ERP, CRM, MES) та зовнішніх джерел. Використання методів предиктивної аналітики на основі штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML) дозволяє моделювати майбутні сценарії, тоді як засоби роботизованої автоматизації процесів (RPA) дають змогу реалізувати задані алгоритми коригувальних дій.

У контексті забезпечення фінансової безпеки саме стратегічний цифровий контролінг починає виконувати роль інтеграційного координаційного центру, трансформуючи систему з пасивного реєстратора порушень в активний інструмент формування стійкого фінансового стану та нейтралізації загроз на докризових стадіях.

Наведена еволюція знаходить своє конкретне втілення в радикальній зміні характеристик інформаційно-аналітичного забезпечення, що відображено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика систем інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового планування та контролю

| Критерій                    | Традиційна система ІАЗ (відповідає стадіям 1–2)                                                      | Сучасна система ІАЗ (стратегічний цифровий контролінг, стадія 3)                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Джерела інформації          | Переважно внутрішні облікові системи; обмежене залучення екзогенних даних                            | Єдиний інформаційний простір, що інтегрує ендогенні (операційні, фінансові) та екзогенні (макроекономічні, ринкові) джерела           |
| Форма надання даних         | Лінійні звіти у паперовій або електронній формі; статичні табличні дані                              | Інтерактивні аналітичні інтерфейси (дашборди) з динамічною візуалізацією та можливістю деталізації                                    |
| Швидкість обробки даних     | Дискретна, із значними часовими лагами між накопиченням даних, їх аналізом та прийняттям рішень      | Континуальна, з можливістю моніторингу ключових показників та проведення аналізу в режимі, наближеному до реального часу              |
| Аналітичні інструменти      | Ретроспективний описовий аналіз, розрахунок фінансових коефіцієнтів, порівняння з минулими періодами | Системи ключових показників ефективності (KPI), сценарне та прогнозне моделювання, інструменти предиктивної аналітики на основі AI/ML |
| Технологічна інфраструктура | Локальні бази даних, табличні процесори                                                              | Комплекс корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM), платформи аналітики (BI), хмарні сервіси, інструменти AI                      |
| Функціональна роль          | Забезпечення звітності та верифікації виконання установлених планів                                  | Підтримка стратегічного цілепокладання, аналізу альтернатив та обґрунтування управлінських рішень                                     |
| Рівень автоматизації        | Частковий, значна залежність від людського фактора                                                   | Високий або майже повний рівень автоматизації збору та аналізу інформації                                                             |
| Ефективність                | Обмежена ефективність через часові затримки та низький рівень інтеграції                             | Висока ефективність, адаптивність і гнучкість у прийнятті управлінських рішень                                                        |

Джерело: систематизовано авторами за даними [1-7; 9]



Таким чином, еволюція від традиційної моделі контролю до стратегічного цифрового контролінгу являє собою перехід від ізольованої, ретроспективної функції до інтегрованого, предиктивно-адаптивного механізму управління. Ця трансформація робить інформаційно-аналітичну систему не допоміжним інструментом, а структуроутворюючим елементом сучасної системи фінансової безпеки, що забезпечує її стійкість та адаптивність в умовах високої економічної турбулентності.

Ефективна система забезпечення фінансової безпеки на засадах цифрового контролінгу базується на трирівневій архітектурі, яка забезпечує послідовну трансформацію даних у стратегічні управлінські рішення.

Перший рівень – рівень даних та інтеграції є фундаментом архітектури та орієнтований на формування єдиного джерела істини (Single Source of Truth). Цей шар вирішує ключову проблему фрагментації інформації шляхом агрегації різномірних даних: структурованих (операційні записи ERP/CRM) та неструктурованих (новинні стрічки, соціальні медіа) з джерел як ендогенної (внутрішньої фінансової та операційної звітності), так і екзогенної природи (макроекономічні індекси, ринкові дані, геополітичні індикатори). Консолідація відбувається в централізованих сховищах типу Data Lake, що забезпечує подальшу глибину та масштабованість аналітики [3; 5].

Рівень аналітики та моделювання забезпечує трансформацію агрегованих даних у придатне для прийняття рішень знання. Цей рівень реалізує послідовний спектр аналітичних функцій, що формують когнітивну основу системи. На початковому етапі діагностична аналітика забезпечує моніторинг ключових показників фінансової безпеки в режимі, наближеному до реального часу, забезпечуючи прозорість поточного стану. Наступний крок – предиктивна аналітика – використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування майбутніх станів і ризиків, таких як дефіцит ліквідності або вплив зовнішніх шоків, тим самим реалізуючи принцип антиципації. Найвищим рівнем є прескриптивна аналітика та моделювання, яка передбачає створення цифрових близнюків (Digital Twins) критичних фінансових процесів для сценарного аналізу та стрес-тестування, забезпечуючи необхідну інформаційну основу для динамічного планування.

Отримані аналітичні інсайти передаються на верхній архітектурний рівень – рівень прийняття рішень та автоматизації, – де відбувається замикання управлінського циклу. Ключовим механізмом тут виступає система ключових індикаторів ризику (KRI), яка генерує автоматизовані оповіщення при досягненні порогових значень, що забезпечує оперативність реагування. На основі результатів аналітики система не лише формує обґрунтовані рекомендації, але й здатна автономно виконувати заздалегідь алгоритмізовані коригувальні дії, такі як динамічне перерозподілення бюджетних асигнувань. Важливим завершальним елементом є контур зворотного зв'язку, завдяки якому результати впроваджених рішень повертаються в систему як нові емпіричні дані, що забезпечує постійне вдосконалення точності прогнозних моделей шляхом їх адаптивного навчання [5].

Інтеграція цих архітектурних рівнів з процесом планування призводить до фундаментальної трансформації останнього у модель безперервного динамічного планування (Continuous Planning). Ця модель характеризується, по-перше, горизонтальною інтеграцією часових горизонтів, що поєднує довгострокову стратегію, середньостроковий козний прогноз та оперативний платіжний календар в єдиний адаптивний контур. По-друге, вона орієнтована на сценарний підхід, де замість одного жорсткого плану паралельно розробляється множина альтернативних сценаріїв («оптимістичний», «песимістичний», «кризовий»), що суттєво підвищує гнучкість та готовність до різних умов реалізації [8]. Критично важливим є тісна взаємодія з системою контролінгу: аналіз відхилень «план-факт» відбувається в реальному часі, а його результати автоматично впливають на актуалізацію прогнозів та запуск механізмів корекції. У сукупності такий підхід формує не просто стійкість, а антикрихкість (antifragility) фінансової системи – її здатність не лише ефективно поглинати стресові впливи, а й використовувати отриманий досвід для посилення власної структури та довгострокової ефективності.

Впровадження інтегрованої системи цифрового контролінгу та динамічного планування забезпечує якісне покращення основних параметрів фінансової безпеки, що відображено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Вплив впровадження інтегрованої системи цифрового контролінгу та динамічного планування на ключові параметри фінансової безпеки

| Параметр фінансової безпеки        | Традиційна система                                                             | Система на основі цифрового контролінгу                                                               |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Латентність виявлення загрози      | Значна (тижні/місяці після завершення звітного періоду).                       | Мінімальна (режим, наближений до реального часу, години).                                             |
| Достовірність прогнозу ліквідності | Обмежена, заснована на екстраполяції історичних трендів.                       | Підвищена, завдяки використанню предиктивних моделей з урахуванням широкого кола екзогенних факторів. |
| Адаптивність витратної політики    | Жорстка, зміни потребують тривалих бюрократичних процедур.                     | Гнучка, з можливістю швидкої корекції на основі встановлених правил та автоматизації.                 |
| Ефективність розподілу капіталу    | Визначається суб'єктивними оцінками, відсутній оперативний моніторинг віддачі. | Керується даними, з можливістю динамічного перерозподілу на основі моніторингу ROI в реальному часі.  |

Джерело: систематизовано авторами за даними [1-2; 6; 8; 10-11]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Трансформація системи фінансової безпеки на засадах цифрового контролінгу та динамічного планування є стратегічним імперативом для підприємств, що функціонують в умовах сучасної турбулентної економіки. Цей процес кардинально змінює роль фінансової функції як ключового оператора системи безпеки, трансформуючи її з традиційного адміністративно-облікового підрозділу у стратегічного партнера, здатного не лише оцінювати минулі результати, а й активно формувати майбутній конкурентний статус організації через проактивне управління ризиками та можливостями.

Реалізація такої трансформації пов'язана з низкою суттєвих практичних викликів. До них, передусім, належить потреба в значних інвестиціях у сучасну ІТ-інфраструктуру, що є технологічним фундаментом системи. Не менш критичними є завдання розвитку цифрових компетенцій персоналу та трансформації організаційної культури, оскільки нові технології вимагають адекватної людської та управлінської складової. Особливої уваги потребує забезпечення комплексної кібербезпеки даних, які в цифровому середовищі перетворюються на критичний стратегічний актив, що безпосередньо впливає на рівень фінансової безпеки [2].

Перспективні напрями подальших наукових досліджень у даній галузі сконцентровані на декількох ключових векторах. Перший вектор пов'язаний із розвитком більш складних алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, спрямованих на автономне управління фінансовими ризиками та оптимізацію рішень у реальному часі. Другий вектор полягає у дослідженні можливостей

інтеграції технологій розподілених реєстрів (блокчейн) для підвищення прозорості, беззбитковості та ефективності аудиту транзакцій у складних ланцюгах створення вартості. Третій вектор спрямований на розробку галузевих стандартів та уніфікованих рамкових моделей цифрової фінансової безпеки.

Таким чином, запропонована архітектура системи цифрового контролінгу та динамічного планування на основі трирівневої моделі формує міцну теоретико-методичну основу для побудови адаптивних та антикрихічних механізмів управління. Вона забезпечує перехід від моделі реагування до моделі запобігання, де інтегровані дані, передова аналітика та автоматизовані цикли прийняття рішень стають основним джерелом стійкості та довгострокової життєздатності підприємства в епоху перманентних цифрових трансформацій та глобальної невизначеності.

#### Перелік використаних джерел

1. Metelenko N., Silina I., Popova A., Afonov R. Optimization of the financial security of industrial enterprises in the era of digitalization using information-analytic tools. *Humanities Studies*. 2024. Vol. 18, No. 95. P. 163–175. DOI: 10.32782/hst-2024-18-95-17.
2. Шкарлет С. М., Садчикова І. В. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3 (19). С. 264–276.
3. Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-95.
4. Rane N., Choudhary S., Rane J. Artificial intelligence-driven corporate finance:



Enhancing efficiency and decision-making through machine learning, natural language processing, and robotic process automation in corporate governance and sustainability. *SSRN Electronic Journal*. 2024. №. 5, Issue 2. P. 1–22. DOI: 10.2139/ssrn.4720591.

5. Warren J. D., Moffitt K. C., Byrnes P. How big data will change accounting. *Accounting Horizons*. 2015. Vol. 29. No. 2. P. 397–407.

6. Kotarba M. Digital transformation of business models. *Foundations of Management*. 2018. Vol. 10. No. 1. P. 123–142. DOI: 10.2478/fman-2018-0011.

7. Гойдаш Ю., Тетерін О., Процак К. Цифрові технології для покращення комунікації та взаємодії у гібридних та віддалених командах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-55.

8. Гріщенко І. В., Гринчук Т. П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>.

9. Чернова В. В., Тер Велде Р. В. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення для ефективного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 12 (325). С. 108–114.

10. Онешко С. В., Хомяк Н. Л., Томілова-Яремчук Н. О., Кобець Д. О. Розвиток цифрових інструментів бухгалтерської (фінансової) звітності та її роль у забезпеченні фінансової безпеки економічного суб'єкта. *Академічні візії*. 2022. Вип. 10–11. С. 9–37. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-14.

11. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company, 2017. 336 p.

## References

1. Metelenko, N., Silina, I., Popova, A., Afonov, R. (2024). Optimization of the financial security of industrial enterprises in the era of digitalization using information-analytic tools. *Humanities Studies*, 18(95), 163–175. <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-17>.

2. Shkarlet, S.M., Sadchykova, I.V. (2019). Transformation of the system of financial and economic security of the enterprise in the conditions of

the digital economy. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 3(19), 264–276.

3. Osokina, A., Khvastunov, N., Vostriakov, I. (2024). The system of strategic controlling in the conditions of digitalization. *Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>.

4. Rane, N., Choudhary, S., Rane, J. (2024). Artificial Intelligence-Driven Corporate Finance: Enhancing Efficiency and Decision-Making Through Machine Learning, Natural Language Processing, and Robotic Process Automation in Corporate Governance and Sustainability. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4720591>.

5. Warren, J.D., Moffitt, K.C., Byrnes, P. (2015). How Big Data Will Change Accounting. *Accounting Horizons*, 29(2), 397–407. <https://doi.org/10.2308/acch-51069>.

6. Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>.

7. Hoidash, Yu., Teterin, O., Protsak, K. (2025). Digital technologies to improve communication and interaction in hybrid and remote teams. *Economy and Society*, (73). <https://doi.org/10.32782/2-0072/2025-73-55>.

8. Hrishchenko, I.V., Hrynychuk, T.P. (2020). Main aspects of financial planning in the system of financial security of the enterprise. *Economy and Society*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>.

9. Chernova, V. V., & Ter Velde, R. V. (2024). Digitalization of controlling: modern solutions for effective enterprise management. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, (12(325)), 108–114.

10. Onesko, S. V., Khomiak, N. L., Tomilova-Yaremchuk, N. O., & Kobets, D. O. (2022). Development of digital tools for accounting (financial) reporting and its role in ensuring the financial security of an economic entity. *Academic Visions*, (10–11), 9–37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14>

11. Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company.

**Стаття надійшла до редакції :** 10.10.2025 р.

**Стаття прийнята до друку:** 11.12.2025 р.

## Бібліографічний опис для цитування :

Фурсова В. А., Зінченко Д. Г., Кузнецов К. Г. Трансформація системи фінансової безпеки підприємства на засадах цифрового контролінгу та планування. *Журнал економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 70–76.

**Стаття опублікована :** 30.12.2025 р.

УДК 338.23:355/359(81)

JEL Classification: H56, P50, E62, O40

ЦВІРОВА В. В.<sup>1</sup>

## ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВІЙСЬКОВИХ ВИТРАТ У ФІСКАЛЬНОМУ РЕГУЛЮВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ БРАЗИЛІЇ)

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.09>

*Постановка проблеми.* Формування військових видатків як одного з ключових інструментів фінансового регулювання національної економіки пропонується розглядати з точки зору комплексного теоретико-методологічного конструкта, що не вкладається в рамки лише однієї економічної теорії та залежить від обраного контексту дослідження (фази економічного циклу, інституційної якості держави, технологічного рівня розвитку, геополітичної ситуації). *Метою дослідження* є аналіз теоретичних засад та вироблення практичного інструментарію формування військових витрат Бразилії як складової її фінансової політики, спрямованої на регулювання макроекономічної стабільності, структурних трансформацій, а також їх формалізація шляхом побудови відповідної економетричної моделі. *Об'єктом дослідження* виступає фінансове регулювання національної економіки Бразилії з акцентом на військові витрати. *Основними методами, що використані в дослідженні стали:* теоретичний аналіз ендогенних моделей зростання, емпіричне моделювання (OLS), тести на стаціонарність та мультиколінеарність. *Гіпотеза дослідження:* військові витрати можуть виступати джерелом технологічних інновацій та спіл-оверів з військово-промислового комплексу до цивільного сектору, сприяючи довгостроковому підвищенню продуктивності. Військові витрати позитивно впливають на зростання за оптимального рівня, але генерують ефект витіснення при перевищенні. *Виклад основного матеріалу.* Дослідження охоплює теоретичний аналіз ендогенних моделей зростання, де військові витрати розглядаються як потенційне джерело технологічних інновацій та спіл-оверів з військово-промислового комплексу до цивільного сектору, сприяючи акумуляції знань та підвищенню продуктивності. Водночас підкреслюється нелінійний характер ефектів: за низьких рівнів витрат спостерігається стимулювання зростання, тоді як перевищення оптимального порогу призводить до витіснення приватних інвестицій та посилення фінансової жорсткості. У прикладному аспекті проаналізовано специфіку Бразилії, де інституційні обмеження та домінування поточних витрат над капітальними обмежують потенціал модернізації оборонного сектору. Побудовано статичну (OLS) модель з урахуванням ендогенності та інерції зростання. *Оригінальність та практична значимість дослідження* полягає в доповненні існуючих мета-аналізів оборонної економіки новим прикладним фокусом на Бразилії, з акцентом на інституційні обмеження та структуру витрат. Практична значимість проявляється в розробці рекомендацій щодо оптимізації фінансової політики: переорієнтації витрат на капітальні та інноваційні напрямки, посилення прозорості бюджетного планування та балансу із соціальними пріоритетами. *Подальші дослідження* мають бути спрямовані на розширений кількісний аналіз мультиплікативних ефектів ключових оборонних проєктів Бразилії та порівняльний аналіз бюджетних моделей з іншими країнами Латинської Америки, що дасть можливість запропонувати більш універсальні принципи їх оптимального фінансового регулювання.

### Ключові слова:

національна безпека, оборонний бюджет, ендогенна модель зростання, бюджетне планування, інвестиції, інституційні чинники.

<sup>1</sup> Цвірова Вікторія Вікторівна, канд. екон. наук, здобувач Воєнної академії імені Євгенія Березняка, м. Київ, Україна.

Tsvirova Viktoriia, Candidate of Sciences (Economic), research of Yevhenii Bereznayak Military Academy, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0689-8608>

e-mail: vvtsvirova@ukr.net



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





## THEORETICAL AND APPLIED BASES OF FORMATION OF MILITARY EXPENDITURES IN FISCAL REGULATION OF THE NATIONAL ECONOMY (BRAZIL EXAMPLE)

*Formulation of the problem.* The formation of military expenditures, as one of the key instruments of fiscal regulation in the national economy, is proposed to be considered from the perspective of a comprehensive theoretical-methodological construct that does not fit within the framework of a single economic theory and depends on the chosen research context: the phase of the economic cycle, the quality of state institutions, the level of technological development, and the geopolitical situation. *The aim of the research.* To analyze the theoretical foundations and develop a practical toolkit for forming Brazil's military expenditures as a component of its fiscal policy aimed at regulating macroeconomic stability and structural transformations, as well as their formalization through the construction of an appropriate econometric model. *The object of the research.* Fiscal regulation of Brazil's national economy with a focus on military expenditures. *The methods of the research.* The main methods used in the study include theoretical analysis of endogenous growth models, empirical modeling (OLS), and tests for stationarity and multicollinearity. *The hypothesis of the research.* Military expenditures can serve as a source of technological innovations and spillovers from the military-industrial complex to the civilian sector, contributing to long-term productivity growth. Military expenditures positively affect growth at an optimal level but generate a crowding-out effect when exceeded. *The statement of basic materials.* The study covers a theoretical analysis of endogenous growth models, where military expenditures are viewed as a potential source of technological innovations and spillovers from the military-industrial complex to the civilian sector, contributing to knowledge accumulation and productivity enhancement. At the same time, the nonlinear nature of the effects is emphasized: at low levels of expenditures, growth stimulation is observed, while exceeding the optimal threshold leads to the crowding out of private investments and increased fiscal rigidity. In the applied aspect, the specifics of Brazil are analyzed, where institutional constraints and the dominance of current expenditures over capital ones limit the modernization potential of the defense sector. A static (OLS) model was constructed, taking into account endogeneity and growth inertia. *The originality and practical significance of the research.* The originality lies in supplementing existing meta-analyses in defense economics with a new applied focus on Brazil, emphasizing institutional constraints and expenditure structure. The practical significance is manifested in the development of recommendations for optimizing fiscal policy: reorienting expenditures toward capital and innovative directions, enhancing transparency in budget planning, and balancing with social priorities. *Conclusions and perspectives of further research.* Further research should be directed toward an expanded quantitative analysis of the multiplicative effects of key Brazilian defense projects and a comparative analysis of budget models with other Latin American countries, which will enable the proposal of general principles for their optimal fiscal regulation.

### Keywords:

national security, defense budget, endogenous growth model, budget planning, investments, institutional factors.

**Постановка проблеми.** Дослідження ролі військових видатків у фіскальному регулюванні національних економік має власну історію, однак її трактування у сучасних економічних теоріях все ще залишається досить неоднозначним та проблемним. Традиційні підходи розглядають їх в якості публічного блага національної безпеки, однак вони також є потужним важелем впливу на економічну кон'юнктуру, структурні трансформації, науково-технічний прогрес та соціально-економічну динаміку розвитку країни. Військові видатки уособлюють фундаментальну суперечність між політичною логікою забезпечення національної безпеки та економічною доцільністю ефективного розподілу ресурсів. Це не просто стаття у видатках державного бюджету, а складний фіскально-політичний механізм, що безпосе-

редньо впливає на: забезпечення державного суверенітету; макроекономічне регулювання; структурні трансформації соціально-економічного розвитку. Тому формування військових видатків, як одного з ключових інструментів фіскального регулювання національної економіки повинне розглядатися з точки зору комплексного теоретико-методологічного конструкта, що не вкладається в рамки лише однієї економічної теорії та залежить від обраного контексту дослідження (фази економічного циклу, інституційної якості держави, технологічного рівня розвитку, геополітичної ситуації).

Відповідні моделі повинні описувати кількісні кореляційні зв'язки між такими економічними показниками (змінними): базові алгоритми формування оборонного бюджету; довготермінові структурні та інно-

ваційні наслідки; альтернативна вартість у формі втрачених можливостей для цивільного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний науковий дискурс щодо формування оборонних видатків Бразилії можна умовно поділити на три ключові напрямки: методологічна оцінка впливу військових витрат на ВВП, аналіз нових фіскальних обмежень та дослідження ролі оборонного сектору в національному розвитку.

Р. Каттаном, в якості теоретичної основи для аналізу фіскальних інструментів регулювання національної економіки побудовано модель структурної векторної авторегресії (SVAR), що дало можливість визначити величину впливу мультиплікативного ефекту військових витрат на економічне зростання. [1]. М. Голланд, Е. Марсаль та Д. де Принс розробили алгоритм емпіричної перевірки ефективності фіскальної політики, ставлячи під сумнів лінійність впливу державних видатків на розвиток бразильської економіки [2]. Критичним етапом для бюджетного планування Бразилії став перехід до нової моделі регулювання. Г. да Сілва, В. Пінто та Ф. Коррейя досліджують його в площині так званого «Нового фіскального каркасу» Бразилії (Novo Arcabouço Fiscal), зосередившись на його можливостях щодо забезпечення фіскальної стійкості держави [3]. Р. Фрейтас підкреслює, що перспективи економічного зростання Бразилії залишаються обмеженими через високу чутливість бюджету до показників державного боргу [4]. А. Гімарайнш та М. да Кунья Резенде, досліджуючи економічні наслідки фіскальних обмежень для оборонного сектору Бразилії доводять, що механічне скорочення витрат (так звана «експансивна економія») не призводить до очікуваного зростання. Це слугує головним аргументом необхідності стратегічного планування витрат на розвиток оборонного сектору [5]. Г. Д'Аньїол та Е. Пачеллі Лаццаротті проводять аналіз бразильської оборонної промисловості в розрізі макроекономічного середовища Бразилії. Автори обґрунтовують наявність хибного макроекономічного циклу, в якому високі процентні ставки, знецінена валюта та інфляційний тиск гальмують інноваційні зусилля, що негативно впливає на розвиток оборонного сектора [6].

Невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність консенсусу щодо теорії, яка б адекватно описувала та передбачала

результати використання військових видатків у країні, що поєднує демократичні інститути, потужний державний апарат, сильну інституційну спадщину авторитаризму та боротьбу за перерозподіл ренти. Поєднання теорій залежності, інституціоналізму та фіскального регулювання потребує формалізації у вигляді цілісної моделі.

**Метою статті** є аналіз теоретичних засад та вироблення практичного інструментарію формування військових витрат Бразилії як складової її фіскальної політики, спрямованої на регулювання макроекономічної стабільності, структурних трансформацій, а також їх формалізація шляхом побудови відповідної економетричної моделі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Військові видатки Бразилії формуються під впливом ряду суперечливих чинників: геополітичних амбіцій, хронічних макроекономічних дисбалансів, гострої соціальної нерівності та потужного військово-промислового лобі. Класична (видатки є інструментом ациклічної стабілізації) та неокласична (видатки виступають джерелом неефективності) парадигми військових витрат виходять із передумови нормально функціонуючих ринків та стабільних інститутів. Приклад Бразилії демонструє структуральну гетерогенність, хронічну фіскальну напругу, а також характеризується наявністю історично обумовленого потужного корпусу військово-бюрократичної еліти. Тому процес формування військових витрат Бразилії слід розглядати не стільки в якості раціонального інструмента досягнення зовнішньополітичних чи макроекономічних цілей, а скоріше, як своєрідний політико-економічний механізм, що відтворює певний тип соціального порядку та рівноваги між конкуруючими фракціями правлячого блоку (військовими, промислово-фінансовими групами, технократичною бюрократією) та значно обмежує потенціал фіскального регулювання національної економіки в цілому.

Військові видатки Бразилії станом на 2025 рік становили близько 1,1% ВВП (23,5–23,7 млрд USD) [7], однак з 2024 року вони вже перестали бути суто витратною статтею, оскільки їх було інтегровано в програму «Nova Indústria Brasil», зокрема в її «Missão 6», що фокусується на фінансуванні забезпечення державного суверенітету та розвитку оборонних технологій. Вона зосереджена на технологічній автономії в критично важливих





для оборони сферах, таких як радары, супутники, ракети-носії, пускові установки та ядерні технології. Її пріоритетами є досягнення 55% оволодіння цими технологіями до 2026 року та 75% до 2033 року. Такий прогрес вважається важливим для зменшення зовнішньої залежності та зміцнення державного суверенітету. Історично Бразилія у 1980-х роках минулого століття займала восьме місце у світі серед найбільших експортерів оборонної продукції, але в останні десятиліття втратила позиції через брак інвестицій. Сьогодні, цей сектор оцінюється у близько 3,58% ВВП та створює 2,9 мільйона прямих і непрямих робочих місць.

Зменшення підтримки США для України може знизити світовий попит на американську зброю, чинячи тиск на таких гігантів як Lockheed Martin та Raytheon, ринкова вартість яких різко зросла після початку війни у 2022 році. Для бразильської оборонної промисловості наслідки зміни курсу американської адміністрації досить неоднозначні. З одного боку, уповільнення темпів зростання в Америці може створити експортні можливості, особливо для країн, що шукають альтернативи традиційним постачальникам. Наприклад, літак Embraer KC-390 вже викликав інтерес у таких країн, як Португалія та Угорщина і Бразилія може прискорити його виробництво для задоволення цього зростаючого попиту. З іншого боку, нестабільність на світовому ринку та можливий перерозподіл європейських ресурсів на власну оборону можуть обмежити стратегічні партнерства з Бразилією (наприклад, програму Gripen із Saab). Крім того, залежність країни від імпортованих компонентів для критично важливих технологій в умовах жорсткої конкуренції за їх постачання може стати суттєвою перешкодою реалізації програми. «Nova Indústria Brasil» з її «Missão 6» є важливою віхою у відродженні бразильської оборонно-промислової бази. Поєднуючи потужні інвестиції, амбітні цілі та стратегічне бачення, програма має потенціал перетворити Бразилію на промисловий та технологічний центр оборонного сектору. Зміна позиції США щодо фінансування України додає складності цій картині, створюючи як виклики, так і можливості для бразильської промисловості. У разі успіху, NIB не лише зміцнить національну безпеку, але й закріпить Бразилію в якості важливого гравця на світовому ринку озброєнь [8].

У 2015 році уряд Бразилії запровадив заходи жорсткої економії, намагаючись вирішити серйозну економічну кризу. У грудні 2016 року за підтримки МВФ та Світового банку набула чинності реформа під назвою «Constitutional Amendment 95». Широко відома як «стеля витрат», поправка передбачає правило нульового реального зростання для первинних федеральних витрат протягом наступних 20 років. На практиці це означає, що федеральні витрати мають бути збережені на рівні 2016 року, а коригування дозволено лише на інфляцію [9, с. 52]. Через три роки стало зрозуміло, що ця політика жорсткої економії не дає результатів. У 2018 році ВВП був на 5% нижчим, ніж у 2014 році, а безробіття зросло з 4,8% у 2014 році до 12,3% у 2018 році. Незважаючи на різке скорочення бюджету, його дефіцит та державний борг зросли через падіння економічної активності та податкових надходжень. Як наслідок, заходи жорсткої економії, запроваджені урядом, виявилися контрпродуктивними.

Своєрідною відповіддю стала розробка Проєкту Нової фіскальної системи Бразилії (Novo arcabouço fiscal) та Податкова реформа, завданням яких було запровадження важливих змін у адмініструванні державного бюджету, а також оптимізація управління державними фінансами. Загалом, нова фіскальна система була позитивно сприйнята експертами. Вони наголошують, що фіскальний контроль є необхідним, насамперед для стабілізації державного боргу [10, с.117]. Разом з цим, проєкція зростання бюджету на 5,9% у 2025 р. була пов'язана з виключенням стратегічних інвестицій (через BNDES) із загальних лімітів, що може підвищити рівень державного боргу у середньостроковій перспективі до 85-90% ВВП.

Розглядаючи інституційні чинники фіскального регулювання в Бразилії, слід зазначити, що формування військових витрат відбувається за чіткою, але відносно складною ієрархією документів і процедур. Так, Національна стратегія оборони (Estratégia Nacional de Defesa - END) [11] визначає довгострокові цілі, пріоритетні сфери забезпечення національних інтересів, а також базові принципи розвитку оборонно-промислової бази. Окремі положення END конкретизуються у довгостроковій Програмі переозброєння (Programa de Obtenção de Meios) (термін дії - 20-30 років) та середньостроковому Плані переозброєння (Plano de Obtenção

de Meios), розрахованому на 4 роки. Щорічний бюджетний цикл починається в Міністерстві оборони та видах збройних сил, які подають відповідні заявки до Міністерства планування та бюджету (Ministério do Planejamento e Orçamento). Ключову роль у бюджетному процесі відіграє Національний конгрес, який приймає щорічний Закон про бюджетні орієнтири (Lei de Diretrizes Orçamentárias) та Закон про річний бюджет (Lei Orçamentária Anual). Особливістю процесу голосування в Конгресі є потужний лобістський тиск з боку найбільших штатів (Сан-Паулу, Ріо-де-Жанейро, Ріу-Гранді-ду-Сул) щодо розміщення оборонних контрактів на їх території. Бюджет фінансується безпосередньо з податкових надходжень та низки оборонних фондів спеціального призначення, наприклад Fundo Especial de Modernização e Expansão do Aparelho Produtivo da Marinha (FEMAPM).

Теоретико-методологічні засади аналізу військових видатків як інструменту фінансової політики ґрунтуються на ендогенних моделях зростання, де оборонні інвестиції впливають на продуктивність через акумуляцію знань та технологічні спільноти з ВПК до цивільного сектору [12 с.112; 13, с. 311]. На відміну від класичного підходу, яким стала дилема «гармати vs. масло» сучасні рамки аналізу акцентуються на нелінійних ефектах, - військові видатки можуть стимулювати ендогенне зростання за умови оптимального їх рівня (нижче 2% ВВП), але із значними ризиками витіснення інвестицій [14, с. 643]. Виходячи з наведеного, для аналізу військових видатків як інструменту фінансової політики доцільно застосувати економетричні моделі OLS або SVAR, що ґрунтуються на використанні панельних/часових рядів і враховують інструментальні змінні та співрозмірності статистичних даних (логарифмування рівнів, нормалізація відсотків для уникнення шкальних диспропорцій). У фінансовому регулюванні військові видатки виступають дискреційним інструментом, за допомогою якого можливо балансувати короткострокове стимулювання попиту з довгостроковими ризиками боргової стійкості.

Для нашого аналізу побудуємо OLS-модель у рамках ендогенної теорії зростання (період з 2000 по 2024 роки, n=25 спостережень):

$$\ln(GDP_t) = \beta_0 + \beta_1 \ln(MilExp\_norm\_t) + \beta_2 Inflation\_norm\_t + \beta_3 Unemployment\_norm\_t + \beta_4 Investment\_norm\_t + \varepsilon_t \quad (1),$$

де  $GDP_t$  – ВВП (млрд USD) ;  $MilExp$  - військові видатки (млрд USD);  $Inflation$  - інфляція (%);  $Unemployment$  - безробіття (%),  $Investment$  – оборонні інвестиції (% ВВП).

Нормалізація (*z-score*) застосована до відсоткових змінних для досягнення їх співрозмірності.

Вихідні статистичні дані для побудови моделі отримано з офіційних джерел (SIPRI, World Bank/IMF, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) [15-20]. Кількісні характеристики приводимо до їх нормалізованих значень.

У подальшому використовуємо Statsmodels для OLS [21], реалізувавши їх в середовищі Python (таблиця 1).

Пояснення моделі. Модель верифікована на даних:

$R^2 = 0.939$  ( $Adj.R^2 = 0.927$  , висока пояснювальна сила;

$F$  – статистика = 76.67 ( $p < 0.001$ ) , модель значуща;

$Durbin - Watson = 0.492$  - можлива автокореляція;

$Jarque - Bera = 3.695$  ( $p = 0.158$ ) , залишки близькі до нормальних;

$Omnibus = 5.061$  ( $p = 0.080$ ) - слабка асиметрія.

Коефіцієнти:

$\beta_1 (\ln\_MilExp) = 1.190$  ( $p < 0.001$ ) - значущий, 1% зростання військових видатків кореспондується з ~1.19% зростання ВВП, що підтверджує ендогенний ефект від упровадження інновацій;

$\beta_2 (Inflation\_norm) = 0.0285$  ( $p = 0.405$ ) - не значущий;

$\beta_3 (Unemployment\_norm) = -0.0532$  ( $p = 0.188$ ) - не значущий, слабо негативний.

$\beta_4 (Investment\_norm) = -0.0784$  ( $p = 0.050$ ) - значущий на рівні 5%, негативний вплив інвестицій (очевидно, через вплив структурних факторів).

Перевірка на мультиколінеарність (VIF - Variance Inflation Factor) (таблиця 2).



Таблиця 1 – Результати побудови економетричної моделі військових видатків як інструменту фіскальної політики Бразилії (2000-2024 pp.)

| OLS Regression Results |               |                     |          |       |        |        |
|------------------------|---------------|---------------------|----------|-------|--------|--------|
| Dep. Variable:         | ln_GDP        | R-squared:          | 0.939    |       |        |        |
| Model:                 | OLS           | Adj. R-squared:     | 0.927    |       |        |        |
| Method:                | Least Squares | F-statistic:        | 76.67    |       |        |        |
| Date:                  | 02 Nov 2025   | Prob (F-statistic): | 7.68e-12 |       |        |        |
| Time:                  | 21:33:15      | Log-Likelihood:     | 15.978   |       |        |        |
| No. Observations:      | 25            | AIC:                | -21.96   |       |        |        |
| Df Residuals:          | 20            | BIC:                | -15.86   |       |        |        |
| Df Model:              | 4             |                     |          |       |        |        |
| Covariance Type:       | nonrobust     |                     |          |       |        |        |
|                        | coef          | std err             | t        | P> t  | [0.025 | 0.975] |
| const                  | 3.6916        | 0.257               | 14.371   | 0.000 | 3.156  | 4.227  |
| ln_MilExp              | 1.1900        | 0.085               | 14.081   | 0.000 | 1.014  | 1.366  |
| Inflation_norm         | 0.0285        | 0.034               | 0.850    | 0.405 | -0.041 | 0.099  |
| Unemployment_norm      | -0.0532       | 0.039               | -1.365   | 0.188 | -0.135 | 0.028  |
| Investment_norm        | -0.0784       | 0.038               | -2.089   | 0.050 | -0.157 | 0.000  |
| Omnibus:               | 5.061         | Durbin-Watson:      |          | 0.492 |        |        |
| Prob(Omnibus):         | 0.080         | Jarque-Bera (JB):   |          | 3.695 |        |        |
| Skew:                  | 0.935         | Prob(JB):           |          | 0.158 |        |        |
| Kurtosis:              | 3.223         | Cond. No.           |          | 30.5  |        |        |

Джерело: сформовано авторкою на основі теоретичної моделі (1) та реалізації даних [15-20] в Python

Таблиця 2 – Результати перевірки моделі на мультиколінеарність

| Особливість       | VIF  |
|-------------------|------|
| ln_MilExp         | 1.01 |
| Inflation_norm    | 1.01 |
| Unemployment_norm | 1.71 |
| Investment_norm   | 1.71 |

Джерело: побудовано авторкою на підставі [22]

Виходячи з результатів моделювання та емпіричного аналізу [23; 24], можна провести оцінку ефективності та виділити ключові проблемні аспекти військових видатків у фіскальному регулюванні Бразилії. Так, бразильська фіскальна модель має суттєві перешкоди для її ефективного регулювання. По-перше, - це дисфункція структури, що знаходить вираз у перевантаженості бюджету витратами на персонал і перетворює його з інструменту розвитку в інструмент соціального забезпечення військовослужбовців. По-друге, - це політична ригідність, що обумовлена історично потужним впливом військових на політику та лобізм військово-промислового комплексу, внаслідок чого бюджет демонструє низьку гнучкість, а всі спроби його реформування зустрічають запеклий опір. По-

третє, - це недосконалість бюджетного процесу внаслідок невідповідності між довгостроковими амбітними програмами переозброєння та реальним щорічним фінансуванням, що призводить до тривалих затримок, зростання вартості проєктів та неефективного використання коштів. По-четверте, - це регіональні диспропорції, що знаходять вираз у географічному районуванні оборонних контрактів у найбільш розвинених штатах країни, чим унеможливується досягнення цілей регіонального фіскального вирівнювання.

**Висновки та подальші перспективи дослідження.** Таким чином, проведений аналіз на основі побудованої ендогенної моделі зростання, підтвердив гіпотезу, що військові витрати можуть виступати джерелом технологічних інновацій та спіл-оверів з військово-





промислового комплексу до цивільного сектору, сприяючи довгостроковому підвищенню продуктивності. Водночас вони несуть ризики витіснення приватних інвестицій, посилення фіскальної жорсткості та зростання боргового навантаження, особливо за умов домінування поточних витрат над капітальними. Емпірична верифікація виявляє нелінійний характер впливу: за низьких рівнів військового тягара спостерігається тенденція до позитивного внеску в економічне зростання, тоді як перевищення оптимального порогу призводить до негативних макроекономічних ефектів. Побудована модель підтвердила обмеженість статичних оцінок і необхідність врахування інституційних факторів.

Формування військових витрат Бразилії відбувається в рамках гібридної моделі, що поєднує елементи кейнсіанського стимулювання, індустріальної політики та політики соціальної стабільності. Однак інституційні обмеження та структурні диспропорції суттєво знижують їх ефективність в якості інструменту фіскального регулювання національної економіки.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розширений кількісний аналіз мультиплікативних ефектів ключових оборонних проєктів Бразилії та порівняльний аналіз її бюджетних моделей з іншими країнами Латинської Америки, що дасть можливість запропонувати більш універсальні принципи їх фіскального регулювання.

## References

1. Cattan, R. (2018). *Fiscal policy and economic growth in Brazil: A SVAR approach* [Doctoral dissertation or working paper]. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas (IE/UNICAMP).
2. Holland, M., Marçal, E., & de Prince, D. (2020). Is fiscal policy effective in Brazil? An empirical analysis. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 75, 40–52. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2019.06.003>.
3. Da Silva, G. J. C., Pinto, V. H. S., & Correia, F. M. (2024). The new fiscal framework of the Brazilian economy: Theory, model, and empirical evidence of an (un)sustainable fiscal regime. [Preprint or working paper].
4. Freitas, R., & da Silva, C. G. (2025). The coordination of monetary and fiscal policies in Brazil and the new macroeconomic matrix. *Cuadernos de Economía*, 44(95), 823–856.

5. Guimarães, A. Q., & da Cunha Resende, M. F. (2024). The political economy of the Brazilian economic crisis (2014–2022): Economic policy, ideas and the limits of neoliberal austerity measures. In *Social policies in times of austerity and populism* (pp. 66–88).
6. Dall'agnol, G. F., & Pacelli Lazzarotti Diniz, E. (2025). Innovation, industry, and defense: Prospects and challenges for Brazil. *Defence Studies*, 25(3), 451–472. <https://doi.org/10.1080/14702436.2025>.
7. Brazil - Military expenditure (% of GDP). Trading Economics. Retrieved from: <https://tradingeconomics.com/brazil/military-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html>. (Access date: October 9, 2025)
8. Tavares, D. (2025). *Análise: A Nova Indústria Brasil e seus impactos na Base Industrial de Defesa*. Política Brasileira. Retrieved from: <https://politicabrasileira.com.br/analise-e-opinioao/analise-a-nova-industria-brasil-e-seus-impactos-na-base-industrial-de-defesa/>. (Access date: October 9, 2025)
9. Roznai, Y., & Kreuz, L. R. C. (2018). Conventionality control and Amendment 95/2016: A Brazilian case of unconstitutional constitutional amendment. *Revista de Investigações Constitucionais*, 5(2), 35–56. <https://doi.org/10.5380/rinc.v5i2.57123>.
10. Nascimento, E., & Venturini, M. F. (2025). Entendendo o Novo Arcabouço Fiscal. *Cadernos de Finanças Públicas*, 25(03).
11. Estratégia Nacional de Defesa. Ministério da Defesa do Brasil. Retrieved from: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/estrategia-nacional-de-defesa](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/estrategia-nacional-de-defesa). (Access date: October 9, 2025)
12. Lee, S. C., Lee, C. T., & Wu, S. F. (2016). Military spending and growth: A small open economy stochastic growth model. *Defence and Peace Economics*, 27(1), 105–116. <https://doi.org/10.1080/10242694.2015.1033877>.
13. 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 activities: problems of theory and practice* (6)53, 300–317. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4178>.
14. Alptekin, A., & Levine, P. (2012). Military expenditure and economic growth: A meta-analysis. *European Journal of Political*

*Economy*, 28(4), 636–650.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2012.07.002>.

15. World Bank. (n.d.). *World Bank open data*. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/>. (Access date: October 9, 2025)

16. Stockholm International Peace Research Institute. (n.d.). *SIPRI arms transfers database*. Retrieved from: <https://www.sipri.org/databases/armstransfers>. (Access date: October 9, 2025)

17. International Monetary Fund. (n.d.). *Access to economic and financial data*. Retrieved from : <https://data.imf.org/en>. (Access date: October 9, 2025)

18. Statista. (n.d.). *Brazil – Statistics & facts*. Retrieved from: <https://www.statista.com/topics/1537/brazil/>. (Access date: October 9, 2025)

19. Macrotrends. (n.d.). *Macrotrends – The premier research platform for long term investors*. Retrieved from: <https://www.macrotrends.net/>. (Access date: October 9, 2025)

20. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (n.d.). *Finanças públicas*. Retrieved

from:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/financas-publicas.html>. (Access date: October 9, 2025)

21. Statsmodels Development Team. (n.d.). *statsmodels.regression.linear\_model.OLS*. Retrieved from: [https://www.statsmodels.org/dev/generated/statsmodels.regression.linear\\_model.OLS.html](https://www.statsmodels.org/dev/generated/statsmodels.regression.linear_model.OLS.html) (Access date: October 9, 2025)

22. Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (2005). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. John Wiley & Sons.

23. Brazil's military gets a budget lifeline - But at what cost? The Rio Times. Retrieved from: <https://www.riotimesonline.com/brazils-military-gets-a-budget-lifeline-but-at-what-cost/> Access date: October 9, 2025)

24. Alves, R. S., & Palma, A. A. (2024). The effectiveness of fiscal policy in Brazil through the MIDAS lens. *Journal of Policy Modeling*, 46(1), 113–128. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.11.005>.

---

**Стаття надійшла**

**до редакції :** 21.10.2025 р.

**Стаття прийнята**

**до друку:** 27.11.2025 р.

---

---

**Стаття опублікована:**

30.12.2025 р.

---

**Бібліографічний опис для цитування :**

Цвірова В. В. Теоретико-прикладні основи формування військових витрат у фіскальному регулюванні національної економіки (на прикладі Бразилії). *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 77–84.

---



УДК 338.2: 658.5

JEL Classification: L23; M11; O32

ЛИТВИНОВ О. М.<sup>1</sup>, ШЕВЧЕНКО І. О.<sup>2</sup>

## ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.10>

*Постановка проблеми.* У сучасних умовах війни та євроінтеграції перед українськими університетами постає завдання не лише збереження освітньої та наукової функцій, а й формування нової ролі в суспільстві ролі інституції, здатної забезпечувати стійкість, солідарність і гуманітарну підтримку. Традиційна модель університету як центру знань поступається місцем концепції «університету, що служить», де третя місія – соціальна, культурна й громадянська взаємодія – стає системним механізмом відновлення суспільства та розвитку людського капіталу. Саме осмислення й практична реалізація цієї місії визначають нову парадигму розвитку вищої освіти України. *Мета дослідження.* Мета дослідження полягає у теоретичному узагальненні та практичному осмисленні реалізації третьої місії університетів в умовах війни та євроінтеграції на прикладі Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», а також у визначенні її ролі як чинника стійкості, соціальної згуртованості та розвитку інноваційного потенціалу вищої освіти України. *Об'єкт дослідження.* Третя місія університету як механізм забезпечення стійкого розвитку вищої освіти в умовах війни та євроінтеграції. *Методи, використані в дослідженні.* Системний, синергетичний, аксіологічний та діяльнісний підходи; кейс-метод, контент-аналіз, порівняльний аналіз європейських і українських практик, аналітичне узагальнення. *Основна гіпотеза дослідження.* Інституційна стійкість університету формується через інтеграцію освітньої, наукової та соціальної функцій, де третя місія стає практичним механізмом служіння суспільству та реалізації європейських цінностей. *Виклад основного матеріалу дослідження.* Проаналізовано еволюцію третьої місії університету від соціальної відповідальності до парадигми служіння. Запропоновано модель університету стійкого типу, що поєднує ціннісну, операційну та глобальну площини діяльності. Представлено приклади практичної реалізації третьої місії у сфері освіти, гуманітарної підтримки, інклюзії, цифровізації та міжнародного партнерства. *Оригінальність та практична значимість дослідження.* Уперше розроблено інтегровану концепцію третьої місії університету як механізму стійкого розвитку в умовах війни. Результати можуть бути використані для формування стратегій розвитку ЗВО, удосконалення системи внутрішнього забезпечення якості освіти та розробки ESG-політик. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Третя місія є ключовим чинником інституційної стійкості, гуманітарної згуртованості та євроінтеграційного розвитку університетів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення індикаторів оцінювання соціального впливу та моделювання ефективності реалізації третьої місії у вищій освіті.

**Ключові слова:**

третя місія університету, стійкий розвиток, соціальна відповідальність, євроінтеграція, ESG, SDG, гуманітарна стійкість, інституційна трансформація.

<sup>1</sup> **Литвинов Олександр Миколайович**, д-р юрид. наук, професор, в.о. ректора, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут", м. Харків, Україна.

**Lytvynov Oleksii**, Doctor of Sciences (Law), Acting Rector, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-2952-8258>

**e-mail:** lytvynovalex@gmail.com

<sup>2</sup> **Шевченко Ірина Олександрівна**, д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут", м. Харків, Україна.

**Shevchenko Iryna**, Doctor of Sciences (Economic), Associate professor, Professor of Management, and Business Administration Department, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-8188-3551>

**e-mail:** Iryna\_shevchenko@ukr.net



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



## THE THIRD MISSION OF THE UNIVERSITY AS A MECHANISM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A NEW PARADIGM FOR HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

**Problem Statement.** In the current context of war and European integration, Ukrainian universities face the challenge not only of preserving their educational and scientific functions but also of redefining their societal role becoming institutions capable of ensuring resilience, solidarity, and humanitarian support. The traditional model of the university as a center of knowledge is being replaced by the concept of a “university that serves”, where the third mission – social, cultural, and civic engagement – becomes a systemic mechanism for social recovery and human capital development. The comprehension and practical implementation of this mission determine a new paradigm for the development of higher education in Ukraine.

**Purpose of the Study.** The purpose of the study is to theoretically generalize and practically comprehend the implementation of the third mission of universities under the conditions of war and European integration, using the National Aerospace University “Kharkiv Aviation Institute” as a case study, and to define its role as a factor of resilience, social cohesion, and the development of the innovative potential of higher education in Ukraine.

**Object of the Study.** The third mission of the university as a mechanism for ensuring the sustainable development of higher education in the context of war and European integration.

**Methods Used in the Study.** Systemic, synergistic, axiological, and activity-based approaches; case study method, content analysis, comparative analysis of European and Ukrainian practices, and analytical generalization.

**Main Hypothesis of the Study.** Institutional resilience of the university is formed through the integration of educational, scientific, and social functions, where the third mission becomes a practical mechanism of service to society and implementation of European values.

**Presentation of the Main Research Material.** The evolution of the university’s third mission from social responsibility to the paradigm of service has been analyzed. A model of a sustainable-type university is proposed, combining value-based, operational, and global dimensions of activity. Examples of practical implementation of the third mission in education, humanitarian support, inclusion, digitalization, and international partnership are presented.

**Originality and Practical Significance of the Study.** For the first time, an integrated concept of the university’s third mission as a mechanism of sustainable development under wartime conditions has been developed. The results can be used to design university development strategies, improve internal quality assurance systems in higher education, and elaborate ESG-related policies.

**Conclusions and Prospects for Further Research.** The third mission is a key factor in ensuring institutional resilience, humanitarian cohesion, and the European integration-driven development of universities. Further research should focus on developing indicators for assessing the social impact of universities and modeling the effectiveness of third mission implementation in higher education.

### **Keywords:**

third mission of the university, sustainable development, social responsibility, European integration, ESG, SDG, humanitarian resilience, institutional transformation.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах євроінтеграції вища освіта України поступово переходить від традиційної моделі «освіта та наука» до ширшого розуміння ролі університету в суспільстві. Традиційно діяльність університетів охоплювала дві основні місії. Освітня місія спрямована на підготовку фахівців, в той час як наукова місія пов’язана зі створенням і поширенням знань. Сучасний трансформаційний світ зумовив виникнення третьої місії університету – цілеспрямованої діяльності, спрямованої на служіння громаді, розвиток регіону, формування цінностей громадянського суспільства та сприяння сталому розвитку.

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» (ХАІ) історично відомий як заклад, що здійснює фундаментальні наукові дослідження та забезпечує високий рівень інженерної освіти.

Проте в процесі осмислення свого розвитку відповідно до європейських стандартів університет виявив значний пласт діяльності, який відображає реалізацію саме третьої місії. Сучасна система вищої освіти України перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених одночасно двома потужними, глобальними чинниками, а саме: євроінтеграційними процесами та війною, яка радикально змінила соціальні функції закладів освіти. Якщо в мирний час ключовими орієнтирами розвитку були якість освіти, інтернаціоналізація та інноваційна конкурентоспроможність, то нині пріоритетним стає питання стійкості університету як соціального інституту, здатного підтримувати суспільство у кризових умовах, забезпечувати неперервність освіти, формувати середовище довіри, безпеки й розвитку. У таких обставинах саме служіння суспільству через реалізацію треть-



ої місії університету набуває особливої ваги. Вона виходить за межі традиційних функцій навчання й досліджень, охоплюючи громадянську, гуманітарну, культурну та цифрову взаємодію з громадами. Саме третя місія сьогодні стає механізмом виживання й відновлення соціальної тканини, інструментом формування нових цінностей співучасті, солідарності та європейської ідентичності.

Для українських університетів, які інтегруються у Європейський простір вищої освіти (ЕНЕА), актуальність цієї проблеми полягає в необхідності поєднати європейські стандарти якості (ESG) із локальним контекстом воєнних викликів, соціальної відповідальності та відбудови держави. Саме третя місія виступає містком між освітньою політикою ЄС і практиками гуманітарної стійкості, адже її реалізація передбачає інституційну еволюцію університетів від академічних центрів знань до відкритих соціальних платформ підтримки людини і громади.

На прикладі Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» можна простежити, як у відповідь на сучасні виклики третя місія перетворюється з декларативної категорії на практичний інструмент соціальної дії, який формує нову модель університету стійкого типу — університету, що навчає, досліджує й водночас служить суспільству.

Отже, третя місія університету виступає концептуальним ядром нової моделі розвитку вищої освіти, де інтеграція освітньої, наукової та соціальної функцій формує основу для університету стійкого, відкритого та відповідального типу. Комплексний аналіз теоретичних засад, практичних механізмів і моделей реалізації цієї місії створює основу для формування нової парадигми університету стійкого типу, у якому знання, інновації та соціальна відповідальність взаємодіють як єдина система розвитку суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика третьої місії університетів та її інтеграції в моделі сталого розвитку відображена у численних міжнародних документах, аналітичних оглядах і наукових публікаціях, що формують теоретико-методологічний каркас даного дослідження. Питання ролі університетів у соціальному розвитку та відповідальності перед суспільством послідовно висвітлюються у низці комюніке міністрів освіти країн

Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА).

Так, Берлінське комюніке (2003) започаткувало розуміння університетів як активних учасників соціально-економічних трансформацій, що сприяють «реалізації Європейського простору вищої освіти через взаємодію з суспільством» [1]. Єреванське комюніке (2015) розширило рамку третіх місій, визнавши соціальний вимір університетів невід’ємною складовою забезпечення якості освіти [2]. Нарешті, Римське комюніке (2020) зафіксувало перехід до парадигми «resilient and inclusive higher education», що узгоджується з концепцією університету стійкого типу [3]. Суттєву роль у стандартизації підходів до соціальної відповідальності відіграють «Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG, 2015)» [4], які визначають участь університетів у сталому розвитку суспільства одним із критеріїв внутрішньої якості освітніх систем.

У глобальному контексті фундаментальними орієнтирами є документи UNESCO, OECD та ООН. Зокрема, у дорожній карті UNESCO “Education for Sustainable Development” (2021) підкреслюється, що університети мають діяти як “локальні центри глобальних змін”, інтегруючи гуманітарні, екологічні та соціальні завдання у навчальний процес [5]. Аналітична доповідь OECD “Higher Education and Regional Development” (2020) актуалізує територіальний аспект третьої місії, акцентуючи на партнерствах між університетами та місцевими громадами [6]. Базовим нормативним документом залишається “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development” (UN, 2015), у якому освіта (SDG 4), гендерна рівність (SDG 5), індустриальні інновації (SDG 9) та сталі громади (SDG 11) визначені як пріоритетні напрями університетської діяльності [7].

Європейська комісія через програми Erasmus+ (2024), Horizon Europe (2025–2027) та Jean Monnet Actions створює інституційні механізми імплементації третьої місії через міжнародні партнерства, освітні інновації та проекти соціального впливу [8–10]. Вони демонструють перехід від академічної мобільності до “knowledge valorisation and social impact paradigm”, коли університети виступають драйверами стійких змін у громадах.





Останні наукові здобутки українських авторів доводять, що питання третьої місії та стійкого розвитку набувають нової актуальності в умовах війни, відновлення та євроінтеграції. У дослідженні Литвинова О. М., Внукової Н.В., Шевченко І.О. та Дармофал Е.А. (2025) представлено модель інтеграції сталого розвитку в управління університетом через систему ціннісно-функціональної синергії [11]. Праця Шевченко І.О. та Дармофал Е.А. (2025) розкриває трансформаційні аспекти розвитку освітніх інституцій у межах сталості, підкреслюючи гуманітарну складову освітньої політики [12]. Дослідження Литвинова О.М. та Шевченко І.О. (2025) зосереджене на впливі міжнародних економічних відносин на формування стратегій університетської стійкості, що безпосередньо співвідноситься з третім виміром — євроінтеграційним [13].

Проведений аналіз літератури свідчить, що третя місія університету поступово еволюціонує від концепту соціальної відповідальності до інституційного механізму забезпечення стійкості освіти, науки та суспільства.

У цьому контексті досвід Національного аерокосмічного університету «ХАІ» є показовим прикладом локальної реалізації глобальних принципів Європейського простору вищої освіти, де третя місія стає не зовнішньою соціальною функцією, а внутрішнім системоутворювальним чинником університетської стійкості.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному узагальненні та практичному осмисленні реалізації третьої місії університетів в умовах війни та євроінтеграції на прикладі Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», а також у визначенні її ролі як чинника стійкості, соціальної згуртованості та розвитку інноваційного потенціалу вищої освіти України.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що вперше запропоновано розглядати третю місію українського університету не лише як складову соціальної відповідальності, а як інтегровану модель стійкого розвитку освітньої інституції в умовах війни. У роботі систематизовано досвід ХАІ як університету, який поєднує освітню, наукову та гуманітарну діяльність у межах цілісної стратегії «університету, що служить». Обґрунтовано положення про третю місію як механізм синергії між європейськими принципами якості

освіти (ESG) і локальними практиками соціальної підтримки, цифрової інклюзії та громадянської стійкості.

Методологічну основу дослідження становить сукупність взаємопов'язаних підходів, принципів і методів, що забезпечили комплексний аналіз третьої місії університетів у контексті стійкого розвитку та євроінтеграції, а також осмислення практичного досвіду її реалізації в Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут». На теоретико-методологічному рівні дослідження спирається на системний, синергетичний, аксіологічний та діяльнісний підходи. Системний підхід дозволив розглядати університет як складну відкриту соціально-освітню систему, де освітня, наукова та соціальна функції взаємопов'язані й формують інтегровану модель розвитку. Синергетичний підхід дав змогу виявити механізми самоорганізації університету під впливом зовнішніх викликів (війни, міграції, цифрової трансформації) та пояснити його здатність до відновлення й адаптації. Аксіологічний підхід визначив ціннісну основу третьої місії — гуманізм, довіру, інклюзію, служіння людині та суспільству.

На емпіричному рівні застосовано: кейс-метод, що дозволив дослідити ХАІ як приклад українського університету, який реалізує третю місію у кризових умовах війни, поєднуючи гуманітарні, освітні та цифрові ініціативи; контент-аналіз внутрішніх документів університету (стратегій розвитку, звітів, програм співпраці, положень про структурні підрозділи); порівняльний аналіз європейських та українських підходів до оцінювання соціального впливу університетів; аналітичне узагальнення даних щодо практичних результатів реалізації третьої місії у ХАІ (соціальні, освітні, інноваційні та культурні проєкти); елементи структурно-функціонального аналізу — для виокремлення основних площин (ціннісної, операційної, глобальної) та їхнього взаємозв'язку у формуванні моделі стійкого розвитку.

Застосування комплексного підходу дозволило не лише описати окремі напрями суспільної діяльності університету, а й розкрити внутрішню логіку трансформації третьої місії в інтегровану модель стійкого розвитку, що поєднує соціальні, культурні, інноваційні та євроінтеграційні виміри

функціонування сучасного закладу вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи феномен третьої місії університету у контексті трансформації української вищої освіти, доцільно виокремити кілька ключових напрямів її реалізації, які поєднують соціальну, економічну, культурну та інноваційну складові. Аналіз діяльності Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» дозволив визначити систему практик, що відображають інституційне втілення ідеї «університету, який служить». Від гуманітарних ініціатив під час війни до цифрової інклюзії, гендерної рівності, науково-просвітницьких подій і взаємодії з громадами, ХАІ сьогодні є прикладом університету, який не лише навчає і досліджує, а й активно формує соціальний простір довкола себе. Подальший виклад дослідження зосереджено на аналізі теоретико-методологічних основ третьої місії університету, що формують концептуальне підґрунтя для її осмислення в сучасній науці про вищу освіту. Вивчення теоретичних засад дає змогу простежити еволюцію уявлень про роль університету у суспільстві. В еволюційному контексті заклади вищої освіти пройшли трансформацію від класичної моделі університету, зосередженої переважно на освітній та науково-дослідній функціях, до сучасної парадигми, у межах якої університет постає як багатовимірний соціальний інститут і активний суб'єкт соціально-економічного та культурного розвитку суспільства. Теоретичний аналіз є необхідним для розуміння того, як третя місія інституційно оформлюється, концептуалізується в європейських і національних політиках та трансформується у практичні механізми взаємодії університету з громадою, бізнесом і державою.

Теоретичні засади третьої місії полягають у наступних аспектах:

1. Європейські практики (ESG, EUA, UNESCO). У європейському просторі вищої освіти третя місія інституціоналізується через рамкові документи, що задають стандарти якості та суспільної відповідальності університетів. Хоча ESG-2015 (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA) формально фокусуються на забезпеченні якості навчання і викладання, документ прямо підкреслює суспільний вимір місії вишів та необхідність узгодженості внутрішніх

політик із очікуваннями стейкхолдерів. Самі ESG пропонують спільну мову й орієнтири для внутрішньої та зовнішньої якості, розглядаючи університет як інституцію, відповідальну не лише перед академічною спільнотою, а й перед суспільством. Європейська асоціація університетів (EUA) у своїх політичних брифах та аналітичних доповідях описує третю місію як інтегровану з освітою та дослідженнями, а не як периферійну «волонтерську» активність. У позиційних матеріалах EUA підкреслюється зсув від «окремих проєктів із впливу» до вмонтованої інноваційності та взаємодії з суспільством у навчальних програмах і дослідженнях. Це фіксує еволюцію від «третьої місії» як додатку до єдиної місії університету, що поєднує навчання, дослідження та служіння. У документах UNESCO (зокрема матеріали WHEC-2022 та політичні брифи щодо внеску ЗВО у розвиток) наголошено, що суспільна ангажованість і внесок університетів у сталий розвиток є нормативною очікуваною функцією вищої освіти. Підкреслюється роль університетів у співтворенні суспільної цінності, розвитку спільнот, культурної та економічної життєздатності регіонів, а також у реалізації цілей Порядку денного 2030.

2. Третя місія як критерій оцінювання сталого розвитку університетів. На рівні політик ЄС третя місія дедалі частіше описується через суспільну цінність та вимірюваний вплив (knowledge valorisation, societal impact). Установчі матеріали до програм Horizon Europe прямо пов'язують фінансування досліджень із досягненням Цілей сталого розвитку та суспільної вигоди; таким чином, внесок університету у суспільство стає не лише декларацією, а й критерієм результативності екосистеми R&I (Research and innovation).

Європейські ініціативи з оцінювання суспільного впливу фіксують перехід від обліку активностей до метрик результатів і ефектів, а саме: довіри до інституції, соціальної інклюзії, регіональної привабливості, інноваційності МСП, громадянської залученості тощо. Для університетів це означає потребу в системах збору даних і логіках причинності, які зв'язують освітньо-дослідницькі процеси з довгостроковими суспільними змінами.

Узагальнені результати комплексних досліджень засвідчують, що третя місія університету трактується як інтегрована еко-





номічна та соціальна функція закладу вищої освіти, спрямована на створення суспільної цінності та підвищення добробуту територіальних спільнот. Її реалізація підлягає операціоналізації та вимірюванню через поєднання кількісних індикаторів (рівень працевлаштування випускників, розвиток академічного підприємництва, обсяги технологічного трансферу, участь у публічних ініціативах) і якісних доказів (результати кейс-досліджень, показники взаємодії зі стейкхолдерами, рівень суспільної довіри). Такий підхід дозволяє інтерпретувати «служіння суспільству» не лише як морально-ціннісну категорію, а як елемент інституційної якості, стійкості та стратегічного розвитку університету.

Паралельно аналітика OECD наголошує, що регіональна ангажованість і взаємодія з цивільним суспільством — не «побічна активність», а компонент конкурентоспроможності і стійкого розвитку ЗВО та територій; отже, їх доцільно враховувати у системах управління якістю, плануванні та моніторингу стратегій університетів.

3. Відмінності між соціальною відповідальністю, сервісною діяльністю та місією служіння. У сучасному науковому дискурсі поняття «третя місія університету» тісно пов'язане з категоріями соціальної відповідальності (University Social Responsibility, USR) та сервісної діяльності (service/outreach), які формують різні рівні взаємодії університету із суспільством. Попри спільну ціннісну основу, ці підходи відрізняються за рівнем інституційної інтеграції, тривалістю впливу та механізмами реалізації. Узагальнення концептуальних позицій, представлених у документах UNESCO, Європейської асоціації університетів (EUA), OECD та консорціуму UNIC European University, дозволяє виокремити три взаємопов'язані, але змістовно відмінні рівні суспільної взаємодії університетів.

Порівняльний аналіз основних характеристик цих трьох категорій подано у таблиці 1, яка відображає їхню логічну та функціональну взаємозалежність - від ціннісно-нормативної рамки до стратегічного інтегрування служіння у систему управління якістю та стійкістю університету.

Таблиця 1 – Теоретичне співвідношення понять соціальної відповідальності, сервісної діяльності та третьої місії університету

| Параметр                        | Соціальна відповідальність університету (USR)                                                           | Сервісна діяльність (Service / Outreach)                                                         | Третя місія університету (Third Mission)                                                                  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Концептуальна сутність          | Ціннісно-нормативна рамка, що визначає етичні, інклюзивні та екологічні принципи поведінки університету | Практичний рівень реалізації соціальної взаємодії через проєкти, партнерства, волонтерство       | Стратегічна інтеграція суспільної цінності у всі основні функції університету (освіта, наука, управління) |
| Ключове питання                 | «Якими ми маємо бути?»                                                                                  | «Що ми робимо?»                                                                                  | «Як ми організовуємо університет як інститут служіння?»                                                   |
| Рівень реалізації               | Інституційно-ціннісний                                                                                  | Операційно-практичний                                                                            | Стратегічно-системний                                                                                     |
| Типові форми                    | Політики етики, гендерної рівності, екологічної сталості, корпоративної культури                        | Волонтерські програми, громадські ініціативи, відкриті лекції, партнерства з місцевими громадами | Проєктування навчальних програм, спільні дослідження з громадами, управління впливом                      |
| Часовий горизонт                | Тривалий, постійний                                                                                     | Коротко- або середньостроковий                                                                   | Довгостроковий, інтегрований у стратегічний розвиток                                                      |
| Референтні документи / практики | Політики UNESCO, ESG, SDG, Європейська хартія університетів                                             | Європейські рекомендації з <i>community engagement</i> , UNIC European University                | Рамки EUA, OECD, European Commission щодо <i>university societal impact</i>                               |

Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу документів UNESCO, EUA, OECD, UNIC European University.



Представлене порівняння дозволяє простежити поступову еволюцію від ціннісної рамки соціальної відповідальності до інституційно інтегрованої моделі третьої місії. Якщо соціальна відповідальність визначає етичні орієнтири університету, а сервісна діяльність визначає конкретні механізми взаємодії з громадою, то третя місія об'єднує ці рівні у цілісну стратегічну систему. Вона перетворює університет із постачальника знань на активного агента суспільного розвитку, здатного формувати сталі зміни та сприяти євроінтеграційним процесам через соціальну, культурну та інноваційну діяльність.

У контексті європейського простору вищої освіти третя місія університетів набула багатовимірною змісту. Розвиток цього по-

няття в різних країнах зумовив формування національних моделей, які інституціоналізують суспільну роль університетів у системі сталого розвитку. Порівняння міжнародних підходів дозволяє окреслити еволюцію концепту «third mission» від економічно орієнтованої парадигми (через знаннєвий трансфер) до гуманістично орієнтованої моделі, що поєднує освіту, науку, інновації та служіння суспільству. У таблиці 2 наведено узагальнену характеристику найпоширеніших моделей реалізації третьої місії у країнах Європейського Союзу та Європейському просторі вищої освіти, а також запропоновано авторське трактування цього поняття на прикладі Національного аерокосмічного університету «ХАІ».

Таблиця 2 – Міжнародні моделі реалізації третьої місії університетів і авторська інтерпретація

| Країна / Регіон | Модель реалізації третьої місії    | Ключові характеристики                                                                                                                                   | Концептуальний акцент                                                                          | Авторська інтерпретація (модель ХАІ)                                                                                                                    |
|-----------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Велика Британія | Knowledge Exchange Framework (KEF) | Система оцінювання обміну знаннями між університетом, бізнесом і громадським сектором; офіційна інтеграція у політику якості освіти.                     | «Knowledge transfer» – передача знань і технологій у соціально-економічне середовище.          | У ХАІ цей підхід трансформується у «digital & social transfer» – поширення знань через цифрові інновації, освітні платформи, партнерства з громадами.   |
| Фінляндія       | Third Mission Model                | Інституційна модель університетів, орієнтована на сталий розвиток, соціальну інклюзію та партнерство з місцевими громадами.                              | «Community engagement» – активна взаємодія університету з регіональною спільнотою.             | У ХАІ цей принцип реалізується через соціально-гуманітарні програми, інклюзію ВПО, освітню підтримку школярів і розвиток культури служіння.             |
| Нідерланди      | Valorisation Agenda                | Національна стратегія перетворення результатів наукової діяльності на суспільну та економічну цінність; обов'язкова звітність університетів за «impact». | «Impact orientation» – оцінювання суспільного впливу університетів через практичні результати. | У ХАІ реалізується як «social impact university» – орієнтація на вимірювані результати третьої місії (освітні, гуманітарні, культурні, цифрові ефекти). |

Джерело: розроблено авторами

Як показує порівняльний аналіз, у європейській практиці третя місія університетів набула різних форм — від трансферу знань і технологій (Велика Британія) до громадянської взаємодії (Фінляндія) та оцінювання соціального впливу (Нідерланди). Водночас усі моделі об'єднують спільний знаменник — інституціоналізація соціальної ролі університету як чинника стійкого розвитку. На відміну від цих підходів, у даній роботі третя місія інтерпретується як внутрішньо інтегрована складова моделі університету стійкого

типу, що поєднує освітню, наукову та соціальну площини діяльності, формуючи синергію «освіта – наука – служіння».

Отже, теоретичне осмислення третьої місії університету дозволяє розглядати її не як окремих напрям діяльності, а як інтегровану складову інституційної стратегії, що забезпечує суспільну стійкість і розвиток. Вона поєднує ціннісні орієнтири соціальної відповідальності, практичні інструменти сервісної діяльності та стратегічне управління впливом. Ця концептуальна рамка стає



основою для аналізу практичної реалізації третьої місії в українських університетах, зокрема у Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут», який у сучасних умовах війни демонструє цілісну модель служіння суспільству через науку, освіту та соціальну взаємодію. Ця діяльність інтегрує гуманітарні, інклюзивні, просвітницькі, культурні та цифрові напрями, що відображають глибоку трансформацію університету в бік стійкості, людяності та відкритості.

1. Громадська взаємодія та підтримка внутрішньо переміщених осіб. Одним із центральних напрямів реалізації третьої місії є підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО). На території гуртожитків ХАІ сьогодні проживає близько 800 осіб, які отримали тимчасовий прихисток. Серед них — родини з дітьми, люди з інвалідністю, ветерани та пенсіонери. Університет забезпечує проживання, психологічну підтримку, а також проводить виховні, патріотичні та культурно-освітні заходи для всіх мешканців. Для дітей організовуються свята, майстер-класи, творчі студії та ігрові заходи, що сприяють соціальній адаптації та емоційній стабілізації. ХАІ активно займається реставрацією житлових будинків, що перебувають на балансі університету та постраждали від прольотів і вибухових хвиль. Відновлювальні роботи проводяться переважно власними силами колективу, із залученням студентів, працівників та волонтерів. Цей напрям демонструє не лише господарську самостійність, а й високу соціальну відповідальність університету як інституції, що виконує державотворчу функцію навіть у кризових умовах.

2. Освіта для громади та профорієнтація. У межах своєї просвітницької місії ХАІ реалізує ініціативи безоплатної освітньої підтримки школярів, насамперед тих, хто опинився у складних соціальних і безпекових обставинах. На базі «Метрошколи» (що функціонує в укриттях метрополітену) та підземної школи, університет створив сучасні навчальні класи, де діти можуть здобувати освіту у безпечному, психологічно підтримувальному та технологічно обладнаному середовищі. На базі університету організовано безкоштовні підготовчі курси до НМТ (Національного мультипредметного тесту), що охоплюють один із найбільших контингентів школярів у місті Харкові. Працює Фізико-математична школа ХАІ (ФМШ) -

безкоштовна освітня ініціатива для талановитих учнів, яка сприяє розвитку інженерного мислення та наукової мотивації.

Університет системно здійснює профорієнтаційні заходи не лише у Харкові, а й у віддалених населених пунктах, підтримуючи школярів, які мешкають далеко від освітніх центрів. Ця діяльність охоплює зустрічі з педагогами, інтерактивні лекції, презентації професій майбутнього та участь у шкільних ярмарках освіти, що сприяє поширенню освітніх можливостей і зменшенню територіальної нерівності.

3. Інклюзивність, рівність та психологічна підтримка. ХАІ активно розвиває інституційні механізми підтримки рівності та інклюзії. На базі університету діє Офіс рівності, інклюзії та безпечного середовища, до складу якого входять комісії з протидії дискримінації, сексуальним домаганням і насильству, а також Школа гендерних знань. Ці ініціативи відповідають рекомендаціям UNESCO та політикам ESG (Environmental, Social, Governance) у сфері соціальної відповідальності вищої освіти. Окремим соціальним простором став Арт-хаб ХАІ, що виконує психологічну, арт-терапевтичну та комунікативну функцію. Тут проводяться творчі зустрічі, виставки, лекції, музичні вечори, спрямовані на емоційне відновлення студентів, викладачів і мешканців гуртожитків.

4. Благодійність і взаємодія з громадами. Університет активно долучається до благодійних ініціатив — від зборів гуманітарної допомоги до підтримки лікарень. Волонтерські групи та профком ХАІ здійснюють адресну допомогу медичним закладам і ветеранам, закуповують обладнання для дитячих лікарень. Зокрема, Оркестр ХАІ ініціював збір коштів на допомогу постраждалим від зсувів, організував благодійні акції на підтримку українських захисників і цивільних постраждалих.

5. Культурно-просвітницька діяльність та культура пам'яті. Третя місія ХАІ охоплює не лише соціальну, а й культурно-виховну складову. Університет системно проводить: Всесвіт знань, День космонавтики, Дні відкритих дверей, тематичні виставки, поетичні вечори, науково-популярні зустрічі. Важливим напрямом стала лагідна українізація: ХАІ бере участь у всеукраїнських диктантах єдності, проводить виставки, присвячені українським поетам та інші куль-

турно-освітні події, які зміцнюють мовну, історичну та культурну ідентичність. Особливе місце займає культура пам'яті. На території університету створено Меморіал Героїв ХАІ, відкрито виставкову залу з «Колом пам'яті», де зібрано матеріали про студентів і співробітників, які загинули під час військової агресії. Це простір скорботи, гідності та вдячності, який формує спільну ідентичність університетської родини.

6. Цифрові інновації та інфраструктура служіння. Важливою складовою третьої місії є цифровізація як інструмент соціального служіння. Запроваджується цифрова екосистема ХАІ, що поєднує освітні платформи, електронну бібліотеку, систему відкритих курсів і мультимедійні ресурси. Ці інновації роблять університет відкритим для громади, доступним і соціально орієнтованим, забезпечуючи сталість освіти навіть у кризових умовах.

7. Підтримка спорту та здорового середовища. Після вимушеної перерви до університету повернувся баскетбольний клуб ХАІ, відновлено спортивну інфраструктуру, працевлаштовано тренерів і членів збірної. Університет забезпечив нову форму для спортсменів, що символізує відродження спортивного духу та єдності академічної спільноти.

Комплекс представлених ініціатив Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» демонструє цілісну, багатовимірну модель реалізації третьої місії університету, що охоплює соціальну, гуманітарну, культурну, цифрову та інфраструктурну сфери. Діяльність ХАІ виходить за межі традиційного академічного простору, перетворюючи університет на інституцію суспільної дії, здатну забезпечувати сталість освітнього процесу, підтримку громади та формування нової культури служіння в умовах війни.

Університет не лише реагує на виклики часу, а й створює нові моделі взаємодії між освітою, наукою та суспільством. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам соціальної відповідальності університетів (ESG, SDG, EUA, UNESCO) і відображає інституційне втілення концепції «university that serves» — університету, який не лише навчає та досліджує, а й активно формує соціальний капітал, гуманітарну стійкість і цінності європейського громадянського суспільства.

Таким чином, реалізація третьої місії в ХАІ має глобальний і стратегічний характер, оскільки поєднує освітню, наукову та суспільну функції у цілісну систему, орієнтовану на людину, громаду та майбутнє. ХАІ постає як приклад університету нового типу — університету стійкого розвитку та служіння, що втілює місію відновлення, інновацій і національної єдності в умовах історичних викликів. Отже, досвід Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» засвідчує, що третя місія може бути не лише реакцією на суспільні виклики, а й дієвим механізмом стратегічного розвитку, що інтегрує університет у ширший європейський простір цінностей, партнерств і стандартів якості. Системність реалізованих ініціатив, орієнтація на стійкість, інклюзію та служіння громаді відповідають сучасним європейським підходам до університетського врядування та соціальної відповідальності. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на євроінтеграційному вимірі третьої місії ХАІ, який розкриває, яким чином університет імплементує принципи Європейського простору вищої освіти (EHEA), рамкові положення ESG і цілі сталого розвитку (SDG) у власну стратегію соціального служіння.

Відповідність принципам Європейського простору вищої освіти. Євроінтеграційна стратегія Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» реалізується в руслі цінностей Європейського простору вищої освіти (EHEA), де служіння суспільству є невід'ємною складовою забезпечення якості освіти, рівності доступу та академічної доброчесності. Відповідно до Берлінського комюніке (2003), Єреванського комюніке (2015) та Римського комюніке (2020), вища освіта має сприяти не лише розвитку знань і навичок, а й формуванню соціальної згуртованості, мобільності та активного громадянства [1–3].

У документах ESG-2015 (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) наголошено, що університети несуть відповідальність перед суспільством за прозорість процедур, відкритість для стейкхолдерів і формування довіри до результатів своєї діяльності [4]. ХАІ інтегрує ці принципи через освітні, наукові та громадські ініціативи: підтримку внутрішньо переміщених осіб, цифрову





інклюзію, культурно-просвітницькі програми й розвиток безпечних освітніх просторів.

Таким чином, євроінтеграційна політика університету розглядається не лише як участь у міжнародних програмах, а як ціннісний процес гуманістичної трансформації, у якому якість освіти, відповідальність і служіння суспільству стають взаємопов'язаними елементами.

Соціальні аспекти стійкості та інноваційного розвитку. Сучасний європейський підхід до розвитку університетів визначає стійкість як поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Згідно з рекомендаціями UNESCO «Education for Sustainable Development» (2021) та аналітичними звітами OECD «Higher Education and Regional Development» (2020), соціальна функція університету є ключовою умовою стійкості регіонів [5; 6]. Університет ХАІ, розташований у прифронтовому регіоні, став прикладом реалізації концепції соціальної стійкості через служіння. Ця діяльність охоплює підтримку вразливих груп населення, забезпечення безпечної освіти через дистанційні та STEM-платформи, розвиток інклюзивних просторів, проєктів з арт-терапії, гендерної рівності та культури пам'яті. Такі ініціативи узгоджуються з Цілями сталого розвитку ООН (SDG), зокрема SDG 4 «Якісна освіта», SDG 5 «Гендерна рівність» і SDG 11 «Сталий розвиток міст і громад» [7].

Паралельно університет формує інноваційний контур третьої місії, який поєднує технологічні та соціальні інновації: цифрову екосистему ХАІ, відкриті онлайн-платформи та систему цифрової взаємодії зі спільнотою. Завдяки цьому ХАІ виступає як інноваційно-гуманітарний хаб, що поєднує освіту, науку та громадянську участь.

Вплив міжнародних програм Erasmus+, Horizon Europe, Jean Monnet. Участь ХАІ у міжнародних програмах ЄС є практичним виміром його євроінтеграційної діяльності та інструментом поширення третьої місії на глобальному рівні. Програма Erasmus+ сприяє підвищенню академічної мобільності, розвитку цифрової освіти та зміцненню міжкультурного діалогу. Проєкти мобільності дозволили університету впровадити інклюзивні формати навчання, оновити зміст освітніх програм і поширити європейські цінності серед студентства [8].

Участь у Horizon Europe забезпечує залучення ХАІ до дослідницьких консорціумів, що працюють над темами енергоефективності, аерокосмічних технологій подвійного призначення, соціальної стійкості в умовах війни та інноваційної педагогіки. Ці проєкти реалізують принцип science for society, підкреслюючи взаємозалежність науки, технологій і суспільства [9]. У рамках модулів Jean Monnet університет розвиває науково-дослідну та викладацьку діяльність, присвячену євроінтеграції, цифровій економіці та міжкультурному діалогу.

Участь ХАІ у програмах Європейського Союзу свідчить про його активну інтеграцію до європейського науково-освітнього простору та водночас про формування власного інституційного внеску у розбудову спільного освітнього майбутнього Європи. Університет реалізує місію створення, поширення та практичного застосування знань, які слугують суспільному добробуту, стійкості та гуманістичному розвитку. Навіть в умовах війни ХАІ підтверджує здатність української вищої освіти бути продуцентом знань, інновацій і цінностей, що відповідають принципам європейської солідарності, сталого розвитку та академічної свободи. Діяльність Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» у сфері реалізації третьої місії має комплексний і багатовекторний характер. Університет виконує функції не лише освітнього та наукового центру, а й соціального, культурного й гуманітарного осередку регіону. Його ініціативи спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, розвиток інклюзивного середовища, відновлення інфраструктури, збереження культурної спадщини та впровадження цифрових інновацій в освіті. В умовах війни саме ці напрями діяльності стали індикаторами стійкості університету як соціальної інституції.

Для поглибленого аналізу практичного виміру третьої місії доцільно співвіднести ключові ініціативи ХАІ з європейськими критеріями оцінювання впливу університетів, визначеними у документах Європейської асоціації університетів (EUA), Європейських стандартах і рекомендаціях із забезпечення якості освіти (ESG) та Цілях сталого розвитку ООН (SDG). Таке зіставлення дозволяє продемонструвати, що соціальні, освітні та культурні практики ХАІ узгоджуються із загальноєвропейською логікою “university for

society” і відображають системну інтеграцію третьої місії в інституційну стратегію університету. У таблиці 3 подано порівняльний аналіз основних напрямів реалізації третьої місії в ХАІ, відповідних європейських рефе-

рентів та очікуваних соціальних ефектів, що дозволяє простежити внесок університету у досягнення глобальних цілей сталого розвитку та формування культури стійкості в освітньому середовищі.

Таблиця 3 – Відповідність практик реалізації третьої місії ХАІ європейським критеріям впливу (EUA / ESG / SDG)

| Напрямок діяльності ХАІ                     | Європейський референт (EUA / ESG / SDG)                                                   | Коротка характеристика ініціативи в ХАІ                                                                                                                 | Очікуваний соціальний ефект                                                                                       |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) | SDG 11 «Sustainable Cities and Communities», ESG 1.1 (Відповідальність закладу за якість) | Понад 800 ВПО мешкають у гуртожитках ХАІ; організовано освітні, культурні та патріотичні заходи, дитячі розважальні програми, психологічну підтримку.   | Соціальна згуртованість, формування довіри до університету як гуманітарного осередку регіону.                     |
| Інклюзія та рівні можливості                | SDG 5 «Gender Equality», ESG 1.1, ESG 1.4                                                 | Створено Офіс рівності, інклюзії та безпечного середовища, функціонує Школа гендерних знань ХАІ; реалізуються програми психологічної підтримки, арт-хаб | Формування етики поваги, толерантності, зниження дискримінаційних ризиків, підтримка інклюзивних осіб             |
| Освіта для громади                          | SDG 4 «Quality Education», ESG 1.3 (Студентоцентроване навчання)                          | Проведення відкритих лекцій, заходів «Ніч науки», безкоштовних занять у ХАІ для школярів, створення класів у метрошколі; діє Фізико-математична школа   | Компенсація освітніх втрат дітей під час війни, підвищення освітньої мобільності та мотивації до STEM-напрямів    |
| Цифрова інклюзія та відкритість освіти      | SDG 9 «Industry, Innovation and Infrastructure», SDG 4                                    | Розробка та впровадження цифрових сервісів, онлайн-курсів, гібридного навчання.                                                                         | Освітня стійкість, доступність освіти незалежно від місця перебування студентів (в Україні та за кордоном)        |
| Культурно-просвітницька діяльність          | SDG 11, ESG 1.8 (Залучення зовнішніх стейкхолдерів)                                       | Проведення культурних подій: «Всесвіт знань», «День космонавтики», дні Шевченка, виставки поетів; створено меморіальну залу «Коло пам'яті»              | Збереження національної ідентичності, формування гуманітарної пам'яті, розвиток культурної спільноти університету |
| Підтримка медичних закладів і благодійність | SDG 3 «Good Health and Well-being», ESG 1.6 (Ресурсна підтримка)                          | Благодійні збори на користь лікарень, військових, ветеранів; ініціатива «Оркестр ХАІ» — адресна допомога постраждалим працівникам.                      | Розвиток корпоративної соціальної відповідальності, підвищення ролі університету у громадській стійкості          |
| Відновлення інфраструктури університету     | SDG 9, ESG 1.5 (Інфраструктурна підтримка освітнього середовища)                          | Реставрація житлових будинків після прильотів, створення безпечних просторів і STEM-лабораторій, відновлення спортивної бази                            | Підвищення фізичної та психологічної безпеки, створення умов для неперервного освітнього процесу                  |
| Підтримка спорту і здорового середовища     | SDG 3, SDG 11                                                                             | Відновлення баскетбольного клубу ХАІ, забезпечення форми спортсменів, працевлаштування тренерів і збірної                                               |                                                                                                                   |

Джерело: розроблено авторами





Як свідчить аналіз, практична реалізація третьої місії в ХАІ безпосередньо узгоджується з європейськими критеріями якості (ESG) та Цілями сталого розвитку (SDG). В умовах війни університет виконує функції не лише освітньої інституції, а й соціального інфраструктурного центру, який забезпечує гуманітарну підтримку, інклюзію, культурну спадкоємність та цифрову відкритість. Це свідчить про те, що досвід ХАІ може бути розглянутий як національна модель «університету стійкого типу», у якій третя місія інтегрована в усі площини діяльності.

Євроінтеграційна діяльність Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» засвідчує, що третя місія університету може бути осмислена як ключовий інструмент реалізації європейських цінностей у сфері вищої освіти. ХАІ інтегрує принципи Європейського простору вищої освіти (EHEA), стандарти ESG і Цілі сталого розвитку (SDG) не лише на рівні освітніх програм, а й у щоденну практику соціального служіння, забезпечуючи баланс між академічною якістю, суспільною відповідальністю та гуманістичною спрямованістю освіти.

Євроінтеграційний вимір третьої місії в ХАІ проявляється у трьох взаємопов'язаних площинах: ціннісній - через утвердження рівності, інклюзії та академічної доброчесності; операційній - через впровадження інноваційних і цифрових практик навчання, сталий розвиток та підтримку громад; глобальній - через участь у міжнародних програмах Erasmus+, Horizon Europe, Jean Monnet, які створюють спільний простір співпраці між українською та європейською академічними спільнотами.

Таким чином, євроінтеграційна стратегія ХАІ є не лише зовнішнім вектором розвитку, а внутрішньою парадигмою інституційної стійкості, що ґрунтується на синтезі науки, освіти й соціальної дії. ХАІ виступає прикладом університету нового європейського типу — відкритого, відповідального й стійкого, який реалізує місію служіння не лише своїй державі, а й спільним європейським цінностям демократії, гуманізму та сталого розвитку.

На рисунку 1 представлено концептуальну модель, що відображає три взаємопов'язані площини реалізації стійкого розвитку університету в умовах воєнних викликів і євроінтеграції.

Ціннісна площина визначає гуманістичний та етичний фундамент діяльності університету. Вона охоплює соціальну відповідальність і гуманітарну місію (служіння людині та громаді), культурну й ідентифікаційну стійкість (збереження національної, мовної та історичної ідентичності), а також інституційну стійкість, що базується на лідерстві, довірі та принципах ESG-управління. Цей рівень формує сенси та цінності, які визначають, чому і заради чого діє університет.

Операційна площина відображає практичні механізми реалізації третьої місії — щоденну освітню, наукову та комунікаційну діяльність університету. До неї належать освітня стійкість і цифрова інклюзія (забезпечення безперервності навчання та доступності освіти), інноваційно-дослідницька стійкість (підтримка наукового потенціалу, розвиток STEM-середовища), економічна та фінансова стійкість (диверсифікація фінансування, автономія), а також комунікаційна та цифрова стійкість (відкритість, прозорість, цифрова репутаційна інфраструктура). Ця площина пояснює, як університет забезпечує сталість і служіння суспільству.

Глобальна площина репрезентує стратегічний рівень зв'язків і партнерств університету з міжнародним освітнім і науковим середовищем. Вона охоплює євроінтеграційну та партнерську стійкість (участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, Jean Monnet), а також інституційну стійкість у глобальному вимірі (відповідність міжнародним стандартам ESG, SDG, участь у світових рейтингах і стратегічних альянсах). Цей рівень показує, де університет реалізує свою місію, як активний суб'єкт європейського освітнього простору.

Загалом модель демонструє, що стійкий університет є ціннісно орієнтованою, операційно ефективною та глобально інтегрованою інституцією, яка реалізує третю місію не декларативно, а через системну взаємодію освітніх, соціальних і партнерських механізмів розвитку.

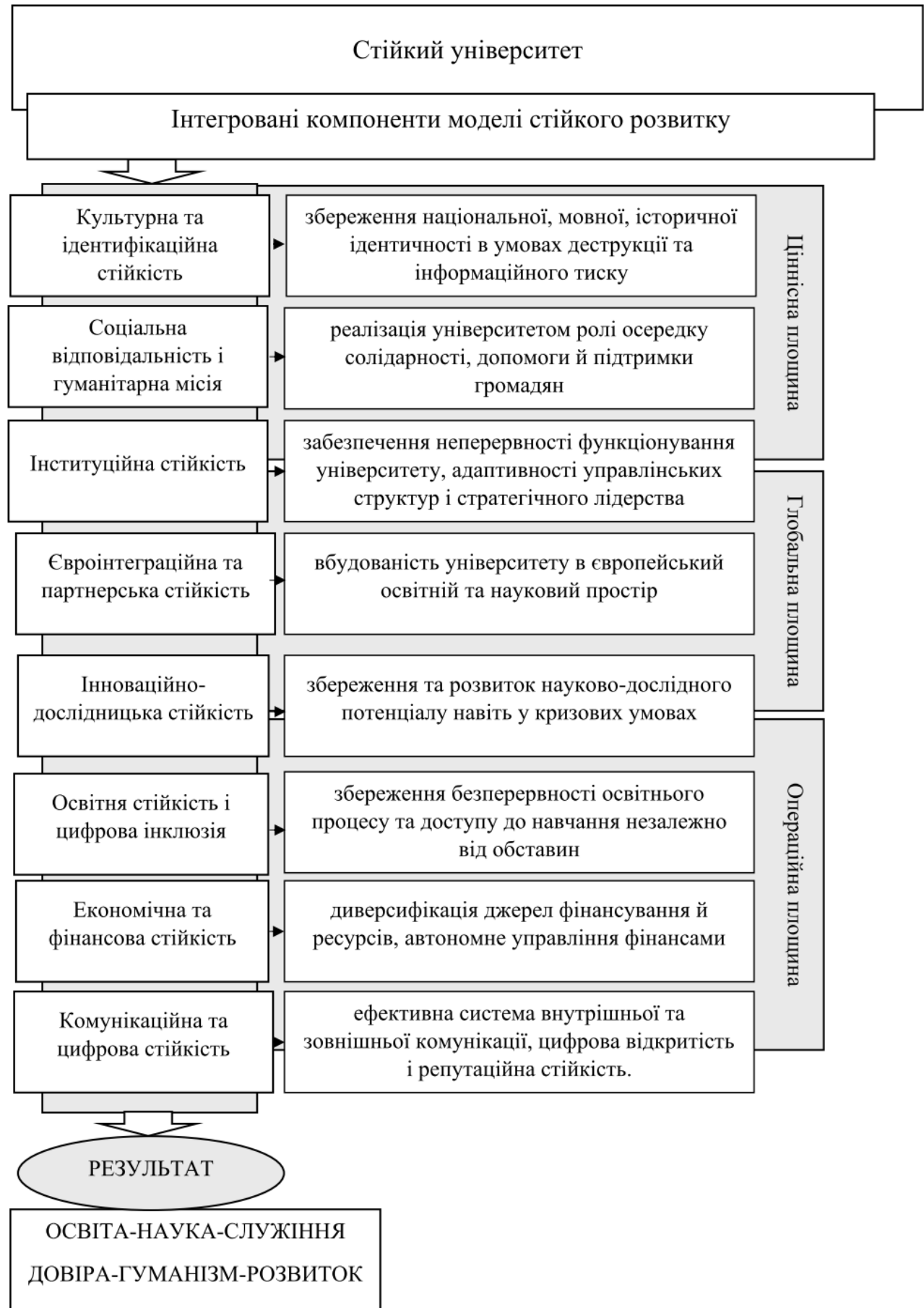


Рисунок 1 – Концептуальна модель стійкого розвитку освітньої інституції в умовах війни  
Джерело: розроблено авторами





Інтегрована модель стійкого розвитку університету в умовах війни передбачає поєднання восьми взаємопов'язаних компонентів: інституційної, освітньої та інклюзивної, соціальної та гуманітарної, культурної та ідентифікаційної, інноваційно-дослідницької, євроінтеграційної та партнерської, економічної та фінансової і комунікаційної та цифрової стійкостей. Їхня взаємодія забезпечує реалізацію третьої місії університету як простору служіння, що не лише навчає та досліджує, а й відновлює, підтримує і об'єднує громаду.

Практичні дії ХАІ демонструють, що третя місія університету — це не декларація, а системна діяльність, інтегрована в управлінські, освітні, наукові та культурні процеси. Університет служить суспільству як центр освіти, підтримки, гуманізму та відновлення, формуючи унікальний образ університету стійкого типу, який одночасно навчає, досліджує і зцілює.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволило теоретично обґрунтувати й практично підтвердити, що третя місія університету в сучасних умовах є не периферійною складовою діяльності закладу вищої освіти, а системним чинником його стійкого розвитку, соціальної відповідальності та євроінтеграційної суб'єктності. На прикладі Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» доведено, що реалізація третьої місії в умовах війни перетворюється на механізм гуманітарної, освітньої та культурної стійкості, який забезпечує функціонування університету як інституції служіння суспільству.

Теоретичне узагальнення результатів показало, що третя місія університету еволюціонувала від додаткового напрямку соціальної активності до інтегрованої концепції, що поєднує освітню, наукову, культурну, економічну та гуманітарну функції університету. Вона формується в контексті європейських політик якості освіти, рамок сталого розвитку та програм Європейського Союзу, у межах яких служіння суспільству визначається ключовим критерієм інституційної ефективності та стратегічного розвитку. Узагальнення міжнародних підходів дало змогу розкрити третю місію як комплексну систему, що забезпечує взаємодію знань, інновацій і соціальної цінності.

Наукова новизна полягає у формуванні концепції інтегрованої моделі стійкого ро-

звитку університету в умовах війни, побудованої на трьох площинах: ціннісній, операційній і глобальній. Уперше запропоновано теоретичну конструкцію, яка пояснює, що стійкість університету є результатом гармонійної взаємодії восьми компонентів. Вони забезпечують не лише відновлення функціонування університету у кризових обставинах, а й розширюють його соціальну функцію як агента сталого розвитку.

Практичні результати свідчать, що Національний аерокосмічний університет «ХАІ» успішно реалізує третю місію через систему взаємопов'язаних ініціатив, спрямованих на підтримку громади, освітню інклюзію, культурне відродження та гуманітарну стабільність регіону. Серед ключових напрямів: надання притулку та допомоги внутрішньо переміщеним особам; реставрація пошкоджених будівель університетського фонду; створення навчальних класів у метрошколі, організація безкоштовних підготовчих курсів до НМТ і діяльність Фізико-математичної школи для школярів; реалізація політик гендерної рівності, інклюзії та психологічної підтримки через Офіс рівності та Арт-хаб ХАІ; проведення культурно-просвітницьких подій («Всесвіт знань», День космонавтики, дні Шевченка, виставки українських поетів), що формують гуманітарну пам'ять та ідентичність; розбудова цифрової екосистеми університету, спрямованої на відкритість, комунікацію та соціальну інклюзію.

Ці дії демонструють, що третя місія є операційно втіленою стратегією, яка поєднує освітній, науковий і соціальний потенціал університету для відновлення суспільної стійкості. Євроінтеграційний аспект дослідження засвідчив, що ХАІ не лише адаптує європейські стандарти якості, а й трансформує їх у власну модель соціального служіння. Участь університету в програмах Erasmus+, Horizon Europe і Jean Monnet сприяє впровадженню принципів Європейського простору вищої освіти (EHEA), інтеграції цілей сталого розвитку (SDG) у навчальні програми та формуванню мереж міжнародного партнерства. Університет стає платформою для кооперації освіти, науки та суспільства на регіональному й глобальному рівнях.

Методологічне значення дослідження полягає у тому, що розроблена інтегрована модель може слугувати інструментом оцінювання стійкості університетів у контексті ESG та SDG, а також орієнтиром для

розроблення стратегій «університетів, що служать» у національному та міжнародному освітньому просторі. Запропонована типологія площин (ціннісна – операційна – глобальна) забезпечує універсальність підходу та можливість його адаптації до різних типів ЗВО.

Теоретичні результати дослідження дозволяють розглядати третю місію як ядро нової парадигми розвитку університетів України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Вона визначає не лише гуманістичний вектор освіти, а й формує нову якість взаємодії між університетом, громадою та державою. Через поєднання науково-інноваційного потенціалу, соціального служіння та євроінтеграційних цінностей університети стають ключовими агентами відбудови, довіри й національної єдності.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання висновків і моделі в освітній політиці, стратегіях розвитку ЗВО та системах внутрішнього забезпечення якості освіти. Запропонована модель може бути основою для створення методичних рекомендацій з імплементації третьої місії, розроблення показників соціальної ефективності університетів і формування регіональних екосистем стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням механізмів оцінювання соціального впливу університетів, побудовою аналітичних інструментів вимірювання результатів третьої місії, а також аналізом взаємозв'язку між інституційною стійкістю, євроінтеграційною динамікою та розвитком людського капіталу у сфері вищої освіти.

## References

1. Berlin Communiqué. Realising the European Higher Education Area. (2003). Berlin : European Ministers of Education, 5.
2. Yerevan Communiqué (2015). EHEA Ministerial Conference, 14–15 May 2015. Yerevan : EHEA Secretariat, 6.
3. Rome Communiqué. Ministers responsible for higher education in the EHEA

(2020). 19 November 2020. Rome : EHEA Secretariat, 7.

4. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels : European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), 32.

5. UNESCO. Education for Sustainable Development (2020): A Roadmap. Paris : UNESCO, 88.

6. OECD (2020). Higher Education and Regional Development. Paris : OECD Publishing, 114.

7. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (2015). New York : UN, 41.

8. European Commission. Erasmus+ Programme Guide 2024 (2024). Brussels : EC, 512.

9. European Commission. Horizon Europe Strategic Plan 2025–2027 (2024). Brussels : EC, 54.

10. European Education and Culture Executive Agency. Jean Monnet Actions under Erasmus+ Programme Guide. (2023). Brussels : EACEA, 47.

11. Lytvynov, O., Vnukova, N., Shevchenko, I., and Darmofal, E. (2025). Constructing a sustainable development model for universities: Mechanisms of integration and efficiency. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(13(135)), 47–59. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.329997>

12. Shevchenko, I. O., Darmofal, Y. A. (2025). The concept of sustainable development of higher education institutions: A transformational aspect. *Ukrainian Pedagogical Journal*, (2), 55–64. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2025-2-55-64>

13. Lytvynov, O., Shevchenko, I. (2025). Managing sustainability in higher education: The impact of international economic relations on institutional strategies. *Actual Problems of International Relations*, 1(164), 106–116. <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.164.1.106-116>

Стаття надійшла  
до редакції : 21.09.2025 р.

Стаття прийнята  
до друку: 29.10.2025 р.

Стаття опублікована:  
30.12.2025 р.

## Бібліографічний опис для цитування :

Литвинов О. М., Шевченко І. О. Третя місія університету як механізм стійкого розвитку: нова парадигма вищої освіти України. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 85–99.



## ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ НЕДЕРЖАВНИХ АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.11>

*Постановка проблеми.* Українські недержавні аналітичні центри є важливими акторами в процесі формування публічної політики, наданні незалежної експертизи та сприянні реалізації реформ. Актуальність проблеми зумовлена необхідністю посилення управлінської спроможності організацій як ключової передумови їхньої незалежності, результативності та впливу. *Мета дослідження* полягає у виявленні ключових викликів і перспектив управлінської спроможності недержавних аналітичних центрів України. *Об'єкт дослідження* – недержавні аналітичні центри України. *Гіпотеза дослідження.* Припускається, що недержавні аналітичні центри усвідомлюють ключову роль ефективного управління для досягнення своїх цілей, підвищення якості аналітичної продукції та зміцнення інституційної стійкості. Попри зовнішні та внутрішні виклики, більшість організацій прагнуть до професіоналізації управлінських процесів, розвивають колегіальні моделі прийняття рішень, удосконалюють фінансове планування та комунікацію всередині організацій. *Виклад основного матеріалу.* У статті проаналізовано виклики та перспективи управлінської спроможності недержавних аналітичних центрів. Досліджено рівень стратегічного планування, застосування принципів адаптивного управління та використання сучасних інструментів комунікації, які забезпечують оперативність і гнучкість роботи. Виявлено, що попри виклики війни, нестачі ресурсів і зовнішні обмеження, недержавні центри активно розвивають інституційні політики та прагнуть підвищення управлінської стійкості. *Оригінальність та практична значимість дослідження.* Оригінальність дослідження полягає в тому, що воно комплексно оцінює управлінські моделі, політики та фінансові аспекти недержавних аналітичних центрів України в умовах повномасштабної війни та скорочення донорського фінансування. Результати мають практичну цінність для керівників аналітичних центрів, донорів і експертних спільнот, оскільки дозволяють визначити зони росту та інституційні потреби сектору. Подальші дослідження будуть спрямовані на аналіз ефективності різних моделей управління, оцінку стійкості до фінансових ризиків та вивчення механізмів диверсифікації ресурсів. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Недержавні аналітичні центри демонструють загальну спроможність до адаптації та постійного розвитку. Водночас організації залишаються залежними від донорського фінансування і потребують посилення формалізації внутрішнього управління та диверсифікації ресурсів. Подальші дослідження будуть спрямовані на оцінку ефективності різних управлінських моделей, механізмів фінансової стійкості та впливу донорського порядку денного на незалежність аналітичних центрів.

### Ключові слова:

недержавні аналітичні центри, управління, управлінська спроможність, управлінські процеси, фінансова спроможність, неурядові аналітичні центри, аналітика, ефективність.

## CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE MANAGERIAL CAPACITY OF UKRAINE'S NON-GOVERNMENTAL THINK TANKS

*Problem Statement.* Ukrainian non-governmental think tanks are important actors in shaping public policy, providing independent expertise, and supporting the implementation of reforms. The relevance of the issue is driven by the need to strengthen the managerial capacity of these organizations as a key prerequisite for their independence, effectiveness, and impact. *The purpose of the study* is to identify the

<sup>1</sup> **Львова Ольга Георгіївна**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна.

**Lvova Olga**, graduate of the third (educational and scientific) level of higher education, specialty 073 Management, KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-9651-2630>

**e-mail:** LvovaOH@krok.edu.ua





key challenges and prospects of managerial capacity of non-governmental think tanks in Ukraine. *The object* of the study is non-governmental think tanks in Ukraine. *Research Hypothesis*. It is assumed that think tanks recognize the crucial role of effective management in achieving their goals, improving the quality of analytical outputs, and strengthening institutional resilience. Despite external and internal challenges, most organizations strive to professionalize their management processes, develop collegial decision-making models, and improve financial planning and internal communication. Presentation of the *Main Material*. The article analyzes the challenges and prospects of managerial capacity of non-governmental think tanks. The study examines the level of strategic planning, the application of adaptive management principles, and the use of modern communication tools that ensure operational efficiency and flexibility. It identifies that despite wartime challenges, resource shortages, and external constraints, non-governmental think tanks are actively developing institutional policies and seeking to strengthen managerial resilience. *Originality and Practical Significance of the Study*. The originality of this research lies in its comprehensive assessment of managerial models, policies, and challenges of non-governmental think tanks in Ukraine under conditions of full-scale war and reduced donor funding. The results have practical value for think tank leaders, donors, and expert communities, as they help identify growth areas and institutional needs within the sector. Future research will focus on analyzing the effectiveness of different management models, assessing resilience to financial shocks, and examining mechanisms of resource diversification. *Conclusions and Prospects for Further Research*. Non-governmental think tanks demonstrate overall adaptability and continuous development. However, they remain dependent on donor funding and require further strengthening of internal management formalization and resource diversification. Future studies will focus on evaluating the effectiveness of various management models, mechanisms of financial stability, and the impact of donor agendas on the independence of think tanks.

**Keywords:**

non-governmental think tanks, management, managerial capacity, management processes, financial capacity, NGO think tanks, analytics, effectiveness.

**Постановка проблеми.** Недержавні (або неурядові) аналітичні центри України відіграють важливу роль у формуванні публічної політики, наданні незалежної експертизи та просуванні реформ в країні. Їхня діяльність потребує не лише високого рівня експертності, але й стійкої організаційної моделі та прозорості фінансової основи. Від якості управлінських процесів та фінансової стійкості великою мірою залежить здатність аналітичних центрів впливати на розробку рішень у складних умовах війни та трансформації держави. Українські недержавні аналітичні центри стикаються з низкою системних викликів: фрагментарністю фінансування, зменшенням обсягів донорської підтримки, кадровими ризиками, високим рівнем залежності від грантових коштів, тощо. Водночас у час масштабних суспільних змін роль аналітичних інституцій зростає – саме вони формують експертне підґрунтя для рішень уряду, міжнародних партнерів і громадянського суспільства. Нестача довгострокового фінансування, відсутність сталих механізмів стратегічного планування та управлінського розвитку може обмежити їхній потенціал, знизити якість аналітики й ускладнити залучення нових кваліфікованих працівників. У цьому контексті проблема посилення якості управління аналітичних центрів набуває особливої акту-

альності, адже від цього залежить їхня спроможність залишатися незалежними, ефективними й впливовими акторами в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В публікації «Аналітичні центри як організації громадянського суспільства в Україні» автори розглядали різні аспекти діяльності аналітичних центрів України, зокрема управлінські та фінансові [1]. В статті Олени Дмитренка аналізується наявні практики фінансування неурядових організацій України як ключового індикатора інституційної спроможності неурядового сектору [2]. Матеріал Центру Разумкова аналізує головні особливості діяльності українських аналітичних центрів 20 років тому [3]. Про проблеми та виклики аналітичних центрів України, зокрема щодо управлінських та фінансових аспектів детально розкрито в серії інтерв'ю Ініціативи think twice UA з представниками аналітичних центрів [4]. У спільному дослідженні авторки Олександра Кьойдель та Олена Карбу аналізують роль українських аналітичних центрів в умовах «обмеженого доступу» [5]. Про особливості роботи під час війни йдеться в дослідженні «Діяльність неурядових аналітичних центрів «України в умовах широкомасштабної війни» [6].

**Метою дослідження** є визначення викликів та перспектив в управлінні недержав-



ними аналітичними центрами. Дослідження використовує методи аналізу сильних та слабких сторін їхньої діяльності. Шляхом анкетування опитано 18 керівників аналітичних центрів у форматі Google Forms [7]. Опитування із закритими та відкритими питаннями було розіслано організаціям, які підпадають під визначення недержавний аналітичний центр. Опитування заповнили керівники наступних організацій:

1. Аналітичний центр балканських досліджень
2. БФ "Інститут чорноморських стратегічних досліджень"
3. Благодійна організація «Український інститут політики громадського здоров'я» (УІПГЗ)
4. БО БФ Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва
5. Вокс Україна
6. Європа без бар'єрів
7. Інститут аналітики та адвокації
8. Тексти
9. УЦЄП
10. Українська призма
11. Український незалежний центр політичних досліджень
12. Центр "Нова Європа"
13. Центр демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ)
14. Центр економічної стратегії
15. Центр політико-правових реформ
16. Центр Разумкова
17. Cedos
18. DiXi Group.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Єдиного визначення поняття «аналітичний центр» не існує і важливим моментом є наступний: вважати аналітичні центри незалежними інституціями, якими можуть бути саме недержавні організації, чи брати до уваги специфіку діяльності, не зважаючи на певну афіліацію аналітичного центру, який може бути неурядовим, урядовим, університетським, бізнес/корпоративним, партійним тощо [6]. «Аналітичний центр – це незалежна організація, яка фокусується в основному на політичних дослідженнях, що стосуються потреб суспільства, і по різних каналах роблять результати своїх досліджень доступними для державних діячів, для врахування при розробці відповідних політик, а надалі здійснюють оцінку вже цієї політики через призму її значущості для первинних суспільних потреб», –

формулює дефініцію аналітичного центру український дослідник Сергій Герасимчук [8].

Водночас в різних визначеннях та критеріях аналітичного центру частково закладено принципи, без яких неможливе ефективне управління. Наприклад, експерти французької дослідницької структури «Наша Європа» («Notre Europe») сформулювали головні критерії, які відображають зміст неурядового аналітичного центру і серед них: постійний та регулярний характер діяльності; наявність постійного штату працівників; незалежний характер роботи; відсутність прямого зв'язку з будь-якими зацікавленими сторонами [9].

В українському законодавстві України та у формах статистичної звітності немає визначення «аналітичний центр» чи «недержавний аналітичний центр» і більшість аналітичних центрів зареєстровані та функціонують як громадські організації та діють на підставі: Закону України Про громадські об'єднання [10], власних статутів своєї ГО, розроблених загальних правил та процедур та певних політик. В Україні аналітичні центри розпочали свою діяльність паралельно зі здобуттям незалежності й переважна більшість – це недержавні аналітичні центри [1]. Дослідники, які аналізували роботу недержавних аналітичних центрів фіксували, що впродовж усього періоду існування, особливо – у 2000-2004 рр., українські фабрики думок перебували в несприятливих умовах розвитку та впливу на процес вироблення політики [3, с.60]. Аналітики Центру Разумкова в 2007 році зокрема зазначали: «Іншою причиною низької ефективності взаємодії влади з громадськістю є вади самих НУО: їх організаційна слабкість і відсутність навичок ефективного лобіювання; недостатня ресурсна забезпеченість і втрата незалежності; брак налагодженої та ефективної взаємодії один з одним, владою, ЗМІ, громадськістю» [3, с.60]. Важливість управлінської спроможності для ефективної роботи аналітичних центрів усвідомлювали також і міжнародні донори. Так, Міжнародний фонд Відродження у партнерстві з Ініціативою відкритого суспільства для Європи (OSIFE) за фінансової підтримки Посольства Швеції в Україні створили Ініціативу з розвитку аналітичних центрів [11]. «В нашому секторі, наприклад, частими є ситуації, коли керівник організації водночас є керівником правління, до складу загальних зборів, входять лише працівники організації і такі практики суперечать практикам належного управління», –

зазначала в 2016 році Софія Голота, тоді координаторка Ініціативи [12]. Для вирішення управлінських проблем ця програма спрямувала зусилля на посилення інституційної спроможності аналітичних центрів, насамперед системи управління, операційного та фінансового менеджменту, розвитку аналітичної та комунікаційної спроможності. В інтерв'ю Ініціативи think twice UA з лідерами аналітичних центрів, які були проведенні 2016-2018 років, важливість інституційного гранту для розвитку організацій проходить червоною ниткою [13]. «Суттєву різницю ми відчули, коли стали організацією, яка працює за процедурами, де процес прийняття рішень чітко фіксований, немає вертикальної ієрархії, хто ближній друг, хто дальній, а є ієрархія за функціями, посадами та обов'язками» [14]. Таким чином, недержавні аналітичні центри розуміли важливість належного управління і робили кроки щодо його покращення.

Опитування керівників недержавних аналітичних центрів, яке було проведено в жовтні 2025 року [7], фіксує нові дані, вже з урахуванням повномасштабної війни та скасування значного фінансування з боку Агентства США з міжнародного розвитку. Згідно

опитування більшість українських недержавних аналітичних центрів мають персоналізовану або змішану модель управління, де ключову роль у прийнятті стратегічних рішень відіграє директор або виконавчий директор. В половині відповідей саме керівник ухвалює стратегічні рішення, іноді спільно із заступниками чи співзасновниками. Також поширеною є практика колегіального ухвалення рішень – через правління, раду директорів або загальні збори організації. У частині організацій стратегічні питання вирішуються на стратегічних сесіях, колективних нарадах чи консультаціях із керівниками відділів, що свідчить про прагнення до демократичнішої моделі управління та залучення команди до процесу визначення пріоритетів розвитку. У низці випадків виявлено гнучкі та неформальні підходи до стратегічного управління, коли рішення приймаються після неформальних обговорень між співзасновниками або навіть із залученням молодших співробітників і стажерів. Це демонструє відкритість організаційної культури, але водночас вказує на нестачу формалізованих управлінських процедур.



Рисунок 1 – Модель управління в недержавних аналітичних центрах  
Джерело: [7]

Практично 70 відсотків опитаних аналітичних центрів мають стратегію розвитку, здебільшого на один або на три роки і тільки одна організація відповіла про наявність п'ятирічного документу. Такий стан справ є зрозумілим, адже за умов повномасштабної війни та інших численних викликів, складно проектувати власну діяльність. Водночас понад 60 відсотків опитаних організацій здатні дуже швидко реагувати на зовнішні виклики. Так, діяльність аналітичних центрів під час

війни стала своєрідним феноменом і більшість неурядових аналітичних центрів продемонстрували свою надзвичайну стійкість [6]. «На початку повномасштабного вторгнення робота аналітичних центрів вийшла за рамки аналітики та стосувалася гуманітарного напрямку, допомоги ЗСУ й навіть безпосередньо захисту країни» [6].

Демонструють недержавні аналітичні центри й високий рівень застосування принципів адаптивного управління. Зокрема біль-



шість організацій регулярно використовують механізми швидкого зворотного зв'язку, гнучкого планування та колективного ухвалення рішень. Поширеним є використання сучасних інструментів управління (Asana, Slack, SCRUM, 1:1), що дозволяє підтримувати швидку комунікацію та оперативну реакцію на зміни. Водночас частина аналітичних центрів зазначає, що адаптивне управління впроваджене частково: гнучкість є, але системного зворотнього зв'язку або циклів навчання поки немає.

Більшість недержавних аналітичних центрів мають формалізовані політики, які регулюють ключові напрями діяльності: управління персоналом, фінанси, закупівлі, антикорупційні норми, управління ризиками тощо. Деякі організації зазначили наявність понад 20 внутрішніх політик, що свідчить про високий рівень їхнього інституційного розвитку, водночас, у частини центрів політики охоплюють лише базові напрями.

Таблиця 1 – Зведена категоризація політик за результатами опитування недержавних аналітичних центрів

| Категорія політик              | Основні приклади / формулювання                                                                                                                          | Суть політики                                   | Кількість згадувань в опитуванні |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|
| Закупівельні/ суб-грантові     | Політика закупівель, субгрантів, порядок здійснення платежів                                                                                             | Чесні процедури витрат і відбору постачальників | 12                               |
| Кадрові (HR, гендер, етика)    | HR-policy, кадрова, гендерна політики, етичний кодекс, управління персоналу, протидії сексуальним домаганням, торгівлі людьми, peer review в публікаціях | Регулювання відбору, доброчесності, рівності    | 10                               |
| Фінансові та бухгалтерські     | Financial & Accounting Policy, управління фінансами, фінансова, облік, бюджетна політика                                                                 | Фінансова прозорість, облік і контроль          | 9                                |
| Антикорупційні/ доброчесності  | Антикорупційна політика, протидія шахрайству, протидії експлуатації, конфлікту інтересів, доброчесності                                                  | Запобігання зловживанням і порушенням етики     | 9                                |
| Комунікаційні/ публічні        | Політика комунікацій, медіа, видання журналу, редакційна, комунікаційна стратегія                                                                        | Публічна довіра, узгодженість меседжів          | 5                                |
| Академічні / галузеві          | MEAL-system, Project management, освітня, рецензування, аналітичні стандарти, CRM                                                                        | Якість досліджень, репутація                    | 5                                |
| Управління ризиками та безпека | Політика управління ризиками, безпекові, антикризові, цифрова та фізична безпека                                                                         | Зниження операційних і репутаційних ризиків     | 3                                |
| Екологічні / соціальні         | Екологічна, сталий розвиток, впливу діяльності організації на довкілля                                                                                   | Соціальна відповідальність                      | 2                                |

Джерело: узагальнено автором на підставі [7]

Більшість недержавних аналітичних центрів України здійснюють свою діяльність навколо проєктів і є, таким чином, залежними від іноземних донорів, що впливає на вибір тем, пріоритети досліджень [5].

На жаль, на питання чи впливає фінансування на тематику та глибину до-

слідження, майже 85 відсотків опитаних організацій відповіли так. Це означає, що тематика доступних грантів значною мірою формує напрями досліджень і більшість аналітичних центрів змушені орієнтуватися на теми, які донори фінансують у конкретний період.

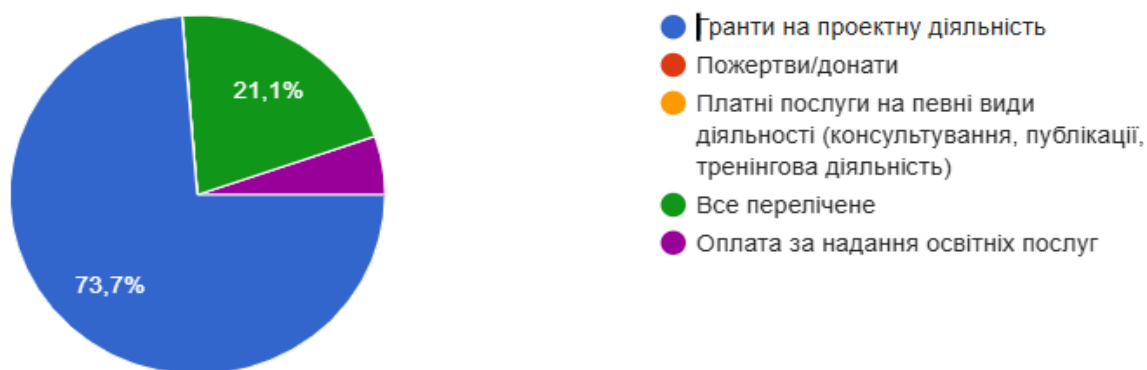


Рисунок 2 – Основні джерела фінансування недержавних аналітичних центрів  
Джерело: [7]

В опитуванні аналітичні центри відзначають труднощі у фінансуванні важливих, але «недостатньо привабливих» для донорів тем, що ускладнює довгострокове планування роботи. Розуміючи ризики залежності від певних донорів, недержавні аналітичні центри намагаються диверсифікують свої джерела. Зокрема в діяльності організацій зустрічаються: проекти та замовлення від держав-

них органів; пожертви приватних осіб та компаній; власні доходи від консалтингу, тренінгів та інших послуг.

Прямої законодавчої вимоги щодо публічної звітності немає як і відсутня стандартизована звітність, тому не всі, але більшість недержавних аналітичних центрів публікують фінансову інформацію публічно.



Рисунок 3 – Оприлюднення недержавними аналітичними центрами фінансових звітів  
Джерело: [7]

Майже 90% опитаних аналітичних центрів проводять регулярні аудити або внутрішній фінансовий моніторинг, що свідчить про високий рівень прозорості та відповідальності в їхній діяльності. Це також демонструє прагнення організацій до ефективного управління ресурсами та дотримання належних стандартів фінансового контролю. Фінансова прозорість підвищує довіру стейкхолдерів і зміцнює репутацію інституцій.

Недержавні аналітичні центри використовують широкий спектр інструментів професійного розвитку, де домінують зовнішні

навчальні програми та вебіари, а також внутрішні тренінги та освітні формати. Значну увагу в організаціях приділяють формуванню hard та soft skills, включно з роботою з даними, юридичним письмом та використанням штучного інтелекту. Понад третина центрів забезпечує фінансову підтримку навчання, що свідчить про інституційну інвестицію в розвиток персоналу. Водночас менш поширеними, але присутніми є безпекові тренінги та спеціалізовані технічні навчання, що відображає потреби воєнного часу та специфіку аналітичної роботи.





Таблиця 2 – Професійний розвиток в українських недержавних аналітичних центрах

| Категорія професійного розвитку                         | Зміст категорії (приклади)                                                    | Кількість згадувань в опитуванні |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Зовнішні тренінги, курси, вебінари, міжнародні програми | Вебінари, літні школи, міжнародні сертифікації, короткострокові курси         | 10                               |
| Внутрішні тренінги та освітні програми                  | Внутрішні тренінги, лекції, програми для аналітиків                           | 8                                |
| Розвиток професійних навичок (hard & soft skills)       | Робота з даними, моніторинг і оцінювання, юридичне письмо, ІІІ, іноземні мови | 7                                |
| Підтримка навчання організацією                         | Компенсація навчання, корпоративні знижки, оплачувані курси                   | 6                                |
| Наставництво, стажування, peer-to-peer                  | Mentorship, internship, розбір кейсів, супервізія                             | 5                                |
| Спеціалізовані технічні тренінги                        | Навчання ПЗ, візуалізація даних, новітні технології                           | 3                                |
| Безпекові тренінги                                      | Перша медична та домедична допомога                                           | 2                                |

Джерело: узагальнено автором на підставі [7]

Неурядові аналітичні центри сьогодні працюють у надзвичайно турбулентному середовищі, де наслідки війни ускладнюють стратегічне планування й стабільну операційну діяльність. Нестача кадрів, плінність персоналу та неможливість забезпечити конкурентні зарплати посилюють проблему утримання експертів, яку загострив вихід великих донорів, зокрема USAID. Водночас швидке організаційне зростання окремих центрів породжує нові виклики, пов'язані з координацією, формалізацією процесів та внутрішньою структурою. Найбільш критичною проблемою залишається фінансова нестабільність: донорські пріоритети зміню-

ються, джерела фінансування є фрагментарними, а інституційні витрати часто залишаються непокритими. Крім того, відсутність розвиненої системи управлінського обліку та складність диверсифікації доходів посилюють залежність від грантів. Географічна розпорошеність команд, мобілізація окремих працівників та загальна невизначеність поглиблюють управлінську складність. У підсумку фінансові й організаційні виклики взаємно підсилюють одне одного, роблячи розвиток аналітичних центрів залежним від їхньої здатності адаптуватися до нестабільного середовища та поступово зміцнювати внутрішні інституційні механізми.

Таблиця 3 – Узагальнені управлінські та фінансові виклики

| Група викликів                                                              | Кількість згадувань | Сутність проблеми                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                           | 2                   | 3                                                                                                                                                  |
| Нестабільність фінансування та висока залежність від донорів                | 10                  | Непередбачуваність та фрагментарність фінансових потоків, зумовлена коливаннями донорської підтримки та проектного фінансування                    |
| Кадрова нестабільність та труднощі із залученням і утриманням експертів     | 5                   | Обмежені можливості формування та збереження експертного потенціалу через нерівномірність фінансування та конкуренцію на ринку праці               |
| Брак інституційного фінансування (core funding)                             | 4                   | Недостатня підтримка адміністративних, управлінських та операційних витрат, що ускладнює інституційну стійкість організації                        |
| Обмеженість грантових можливостей та невідповідність донорських пріоритетів | 3                   | Диспропорція між потребами організації та тематичними або процедурними пріоритетами донорів, що знижує доступність релевантних джерел фінансування |

Продовження табл. 3

| 1                                                                         | 2 | 3                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перевантаження керівництва та надмірна концентрація управлінських функцій | 3 | Централізація управлінських процесів на керівників за умов обмеженої участі наглядових і управлінських органів                         |
| Припинення фінансування USAID                                             | 2 | Втрата значного джерела інституційної та проектної підтримки, що призвела до скорочення персоналу та звуження операційної спроможності |
| Мобілізація та кадрові втрати через військові обставини                   | 2 | Зменшення кадрової доступності через залучення співробітників до служби у Збройних силах України                                       |
| Швидка зміна зовнішнього середовища та політичної кон'юнктури             | 1 | Високий рівень зовнішньої турбулентності, що ускладнює стратегічне та операційне планування                                            |
| Організаційне зростання та ускладнення управлінських процесів             | 1 | Потреба адаптації організаційної структури та процедур у відповідь на швидке розширення діяльності                                     |
| Географічна розпорошеність команди                                        | 1 | Децентралізація робочих груп, що створює додаткові виклики для внутрішньої координації та комунікації                                  |
| Відсутність довготермінової кадрової політики                             | 1 | Неможливість системно планувати кадровий розвиток через нестабільність фінансування та зовнішніх умов                                  |
| Відсутність системи стратегічного управління                              | 1 | Недостатньо розвинені або відсутні механізми стратегічного планування та колегіального ухвалення рішень                                |
| Надмірна регулятивність донорських вимог                                  | 1 | Обмеження гнучкості організації через складні або жорсткі донорські процедури                                                          |
| Низький рівень підтримки тематики зовнішньої політики та безпеки          | 1 | Обмежений інтерес донорів до фінансування певних стратегічних тематичних напрямів                                                      |
| Нерозуміння важливості фінансування роботи з ризиками та санкціями        | 1 | Невизнання критичності досліджень у сферах, пов'язаних із санкційною політикою та ризик-менеджментом                                   |
| Недостатня диверсифікація фінансових джерел                               | 1 | Надмірна залежність від окремих джерел фінансування за відсутності розвиненої моделі диверсифікації                                    |
| Відсутність управлінського обліку                                         | 1 | Брак внутрішньої фінансової аналітики для ефективної оцінки витрат і управління ресурсами                                              |
| Фінансові та кадрові виклики одночасно                                    | 1 | Комплексна взаємозалежність фінансової та кадрової нестабільності                                                                      |
| Фінансування (загальне згадування)                                        | 1 | Невизначене, широке позначення фінансових труднощів.                                                                                   |

Джерело: узагальнено автором на підставі [7]

Підсумовуючи, найбільшим викликом для недержавних аналітичних центрів є нестабільність фінансування та висока залежність від донорів. Це безпосередньо впливає на можливість утримувати експертів і вибудовувати довгострокову кадрову політику. Додаткові труднощі створюють перевантаження керівництва, слабка інституційна структура та потреба адаптуватися до швид-

ких зовнішніх змін. У сукупності ці фактори знижують стійкість організацій і ускладнюють їхній стратегічний розвиток.

В Україні недержавні аналітичні центри працюють у складних умовах, зумовлених війною, нестачею фінансів та залежністю від донорських пріоритетів. Керівники організацій демонструють усвідомлення важливості належного управління та поступово формалі-





зують внутрішні процеси, політики та моделі прийняття рішень. Значна частина центрів впроваджує стратегії розвитку й елементи адаптивного управління. Система внутрішніх політик в аналітичних центрах має комплексний характер і охоплює ключові аспекти управління: найбільш поширеними є кадрові, фінансові та антикорупційні політики; рідше зустрічаються екологічні та академічні політики, що може стати напрямом подальшого розвитку. Більшість центрів використовують сучасні цифрові інструменти й механізми швидкої адаптації, що дозволяє реагувати на кризові ситуації та зовнішні зміни. Залежність від проєктного фінансування та донорського порядку денного суттєво впливає на тематику та глибину їхніх досліджень. Попри це, частина організацій намагається диверсифікувати фінансові ресурси, залучаючи державні замовлення, приватні пожертви та власні консалтингові послуги. Загалом аналітичні центри демонструють високий рівень професійності та прагнуть зміцнювати управлінську спроможність, однак потребують сталого фінансування й чіткіших інституційних основ для розвитку.

#### Перелік використаних джерел

1. Christoph L., Melnyk L. and Shapovalov S. Think tanks as civil society organisations in Ukraine. February 2023. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/> (дата звернення: 15 жовтня 2025 р.)
2. Дмитренко О. А. Інституційна спроможність неурядових організацій України: фінансовий аспект. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методики викладання соціально-політичних дисциплін*. 2020 22(28), С. 47–55.
3. Якименко Ю. Неурядові аналітичні центри в Україні: можливості, виклики, перспективи. Доповідь Центру Разумкова. *Національна безпека та оборона*. 2007. № 6. С. 90.
4. Ініціатива з розвитку аналітичних центрів, веб-сайт. URL: <https://www.ttdi-ua.com/> (дата звернення: 10.10.2025).
5. Keudel, O., & Carbou, O. (2021). Think Tanks in a Limited Access Order: The Case of Ukraine. *East European Politics and Societies*. № 35(3). С. 790–811. URL: <https://doi/10.1177/0888325420937810>.
6. Львова О. Г. Діяльність неурядових аналітичних центрів України в умовах широкомасштабної війни. *Науковий журнал "Економіка і організація управління" Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. № 1(53). С. 56–66.
7. Опитувальник для керівників організацій «Виклики та перспективи управлінської та фінансової спроможності недержавних аналітичних центрів України». Google Forms : веб-сайт. URL: <https://shorturl.at/xQGPU> (дата звернення: 15 жовтня 2025 р.).
8. Герасимчук С. Аналітичні центри: проблеми визначення та шляхи їх вирішення. think twice UA. 2017. URL: <https://shorturl.at/1A6k3> (дата звернення: 26 вересня 2025 р.).
9. Boucher S., Wegrzyn R. and others. Europe and its think tanks: a promise to be fulfilled. *Report of Notre Europe think tank*, 2005. P.3.
10. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 бер. 2012. № 4572-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 01 жовтня 2025 р.).
11. Ініціатива з розвитку аналітичних центрів, веб-сайт. URL: <https://www.ttdi-ua.com/> (дата звернення: 05 жовтня 2025 р.).
12. Львова О. Софія Голота: головна мета нашої ініціативи – поліпшення якості публічної політики в Україні. think twice UA : веб-сайт. URL: <https://shorturl.at/9J2KU> (дата звернення: 19 вересня 2025 р.).
13. Think twice UA : URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/interviews/> (дата звернення: 26 вересня 2025 р.).
14. Львова О. Єгор Стадний: Фінансовий інструмент – це найкращий стимул у реформі освіти. think twice UA. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/yegor-stadnyj-finansovyj-instrument-tse-najkrashhyj-stymul-u-reformi-osvity/> (дата звернення: 02 вересня 2025 р.).

#### References

1. Christoph, L., Melnyk, L. and Shapovalov, S. (2023). Think tanks as civil society organizations in Ukraine. February 2023. Retrieved from: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement->

neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/ (Access date: October 15, 2025)

2. Dmytrenko, O. A. (2020). Institutional capacity of non-governmental organizations of Ukraine: financial aspect. *Scientific journal of Mykhailo Drahomanov USU. Series 22. Political sciences and methods of teaching socio-political disciplines*, 22(28), 47–55.

3. Yakymenko, Y. (2007). Non-governmental analytical centers in Ukraine: opportunities, challenges, prospects. *Report of the Razumkov Center. National security and defense*, 6, 90.

4. Initiative for the Development of Think Tanks, website. Retrieved from: <https://www.ttdi-ua.com/> (Access date: 10.10.2025).

5. Keudel, O., Carbou, O. (2021). Think Tanks in a Limited Access Order: The Case of Ukraine. *East European Politics and Societies*, 35(3), 790–811. <https://doi/10.1177/0888325420937810>.

6. Lvova, O. G. (2024). Activities of non-governmental think tanks of Ukraine in the context of a large-scale war. *Scientific journal "Economics and Organization of Management" of the Vasyl Stus Donetsk National University*, 1(53), 56-66.

7. Questionnaire for heads of organizations “Challenges and prospects of the management and financial capacity of non-state think tanks of Ukraine”. Google Forms: website. Retrieved from: <https://shorturl.at/xQGPU> (Access date: October 15, 2025).

8. Gerasymchuk, S. (2017). Think tanks: problems of definition and ways of their solution. think twice UA. Retrieved from: <https://shorturl.at/1A6k3> (Access date: September 26, 2025).

9. Boucher, S., Wegrzyn, R. and others. (2005). Europe and its think tanks: a promise to be fulfilled. *Report of Notre Europe think tank*, 3.

10. On public associations: Law of Ukraine of March 22, 2012. No. 4572-VI. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (Access date: October 01, 2025).

11. Initiative for the Development of Analytical Centers. website. Retrieved from: <https://www.ttdi-ua.com/> (Access date: October 05, 2025).

12. Lvova O. Sofia Golota: the main goal of our initiative is to improve the quality of public policy in Ukraine. think twice UA : website. Retrieved from: <https://shorturl.at/9J2KU> (Access date: September 19, 2025).

13. Think twice UA: Retrieved from: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/interviews/> (Access date: September 26, 2025).

14. Lvova, O. (2025). Yehor Stadny: A financial instrument is the best incentive in education reform. think twice UA. Retrieved from: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/yegor-stadnyj-finansovyy-instrument-tse-najkrashhyj-stymul-u-reformi-osvity/> (Access date: September 02, 2025).

---

**Стаття надійшла**  
**до редакції :** 09.10.2025 р.

**Стаття прийнята**  
**до друку:** 25.11.2025 р.

---



---

**Стаття опублікована:**  
30.12.2025 р.

---

**Бібліографічний опис для цитування :**

Львова О. Г. Виклики та перспективи управлінської спроможності недержавних аналітичних центрів України. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 100–109.

---



## УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.12>

*Постановка проблеми.* Зовнішньоекономічна діяльність є запорукою успішного розвитку як підприємств, так і економіки країни. Існує потреба пошуку механізмів її успішного здійснення. Стаття присвячена актуальній проблемі підвищення ефективності менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств шляхом удосконалення системи контролінгу. *Метою дослідження* є виявлення ключових напрямків удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Об'єктом дослідження* є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Методи, використані в дослідженні:* аналізу та синтезу, групування, індукції та дедукції, порівняння, абстрактно-логічний, систематизації. *Гіпотеза дослідження:* передбачається, що удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню адаптивності до змін зовнішнього середовища, зниженню ризиків у міжнародних операціях та формуванню стійких конкурентних переваг. *Виклад основного матеріалу.* Контролінг є інструментом забезпечення ефективності менеджменту ЗЕД підприємств. Необхідним є поєднання стратегічного та оперативного контролінгу, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій, адаптації зарубіжного досвіду. Вдосконалена система контролінгу здатна підвищити якість управлінських рішень, знизити ризики зовнішньоекономічних операцій та сприяти посиленню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. *Оригінальність та практична значимість дослідження.* Зроблено порівняльний аналіз європейських та американських компаній щодо застосування контролінгу. Запропоновано цифровізація процесів контролінгу, інтеграцію контролінгу у стратегічний менеджмент підприємств, впровадження ризик-орієнтованого підходу до контролінгу, покращення системи внутрішнього аудиту. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Впровадження запропонованих напрямків удосконалення контролінгу дозволить підприємствам підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій, мінімізувати ризики та досягти кращих результатів. Перспективним для подальших досліджень є пошук шляхів удосконалення контролінгу у менеджменті ЗЕД підприємств на галузевому рівні.

### Ключові слова:

зовнішньоекономічна діяльність, контролінг, менеджмент, ризики, стратегічне планування.

## IMPROVEMENT OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

*Formulation of the problem.* Foreign economic activity is the key to the successful development of both enterprises and the country's economy. There is a need to find mechanisms for its successful implementation. The article is devoted to the current problem of increasing the efficiency of management of foreign economic activity of enterprises by improving the controlling system. *The purpose of the study* is to identify key areas for improving controlling in the management of foreign economic activity of enterprises. *The object of the study* is the processes of managing foreign economic activity of enterprises. *Methods used in the study:* analysis and synthesis, grouping, induction and deduction, comparison, abstract-logical, sys-

<sup>1</sup> **Нехай Вікторія Василівна**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

**Nekhai Viktoriia**, Doctor of Sciences (Economic), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, Tavria State Agro-Technological University named after Dmytro Motorny, Zaporizhia, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-1184-6776>

**e-mail:** viktor24023@ukr.net



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



tematization. *Research hypothesis*: it is assumed that improving controlling in the management of foreign economic activity of enterprises will contribute to increasing the efficiency of management decisions, ensuring adaptability to changes in the external environment, reducing risks in international operations and forming sustainable competitive advantages. *Presentation of the main material*. Controlling is a tool for ensuring the efficiency of management of foreign economic activity of enterprises. It is necessary to combine strategic and operational controlling, implement modern information and analytical technologies, and adapt foreign experience. An improved controlling system can improve the quality of management decisions, reduce the risks of foreign economic operations, and contribute to strengthening the competitiveness of enterprises in international markets. *Originality and practical significance of the study*. A comparative analysis of European and American companies in the application of controlling is made. The digitalization of controlling processes, the integration of controlling into the strategic management of enterprises, the implementation of a risk-oriented approach to controlling, and the improvement of the internal audit system are proposed. *Conclusions and prospects for further research*. The implementation of the proposed areas of improving controlling will allow enterprises to increase the efficiency of foreign economic operations, minimize risks, and achieve better results. It is promising for further research to find ways to improve controlling in the management of foreign economic activities of enterprises at the industry level.

**Keywords:**

foreign economic activity, controlling, management, risks, strategic planning.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови розвитку глобальної економіки характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням конкуренції та ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У таких умовах підприємствам необхідні інструменти, здатні забезпечити не лише контроль за ресурсами та процесами, а й сприяти стратегічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. В умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках, ефективний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності стає вирішальним фактором успіху для українських підприємств.

Важливим інструментом управління ЗЕД є система контролінгу. Вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та вносити необхідні корективи. Однак традиційні підходи до контролінгу часто не відповідають вимогам сучасного ринку. Тому актуальним є питання удосконалення системи контролінгу у менеджменті ЗЕД.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Період з початку 2000-х років характеризується активним розвитком теорії та практики контролінгу в Україні. Українські науковці значно доповнили існуючі концепції, адаптуючи їх до специфіки вітчизняного ринку та умов ЗЕД.

Українські автори-науковці активно досліджують різні аспекти контролінгу в менеджменті ЗЕД. Дослідження в цій сфері зосереджуються на аналізі впливу контролінгу на покращення ефективності логістики, оптимізацію витрат, збільшення прибутковості та

підвищення якості продукції, послуг, що експортуються. Вчені розробляють методики аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Вони також досліджують питання управління ризиками за допомогою інструментів контролінгу. У цьому напрямку дослідження спрямовані на розробку моделей та алгоритмів, що дозволяють оптимізувати рух товарів/послуг від виробника до кінцевого споживача.

Українські дослідники у сфері контролінгу виділяють його особливості у менеджменті ЗЕД, роблять значний внесок у розвиток теорії та практики контролінгу в менеджменті ЗЕД. Їх дослідження сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, що є ключовим чинником для економічного зростання країни.

О. Пушкар [1] підкреслює, що контролінг виконує інтеграційну роль між обліком, плануванням і аналітикою, що набуває особливого значення в умовах зростаючої міжнародної конкуренції. На переконання Г. Крамаренка [2] та А. Капліної [3], упровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями та нестабільністю зовнішнього середовища. Водночас твердження А. Капліної [3] про доцільність створення окремих відділів контролінгу є дискусійним, адже ефективна система контролінгу зазвичай реалізується через механізм центрів відповідальності, інтегрованих у загальну





структуру менеджменту. У О. Коваль [4] дослідження зосереджені на розробці моделей контролінгу для експортно-імпортних операцій, з урахуванням специфіки українського ринку. У В. Нехай [5] – на використанні контролінгу у практиці діяльності підприємств виробничих галузей господарства.

Контролінг науковцями визначається як «...орієнтована на довгостроковий і ефективний розвиток система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки досягнення певних цілей, що забезпечує реалізацію управлінського циклу за всіма функціональними сферами і процесами за оптимального співвідношення ресурсів і результатів діяльності» [7].

Зарубіжні науковці Becker і Ulrich [8], а також Horváth [9] акцентують на стратегічній ролі контролінгу як ключового інструменту підвищення адаптивності та гнучкості підприємств у глобалізованому економічному середовищі.

Натепер відзначається значне зростання наукових досліджень з питань застосування контролінгу в менеджменті ЗЕД. Українські вчені активно долучаються до цього процесу, пропонуючи новітні підходи та методики.

Сфера зовнішньоекономічної діяльності характеризується високим рівнем ризику та складності, що вимагає ефективного механізму управління. Одним із ключових інструментів оптимізації процесів ЗЕД є контролінг. Саме застосування його, як дієвого механізму впливу на якість управлінських рішень, що є актуальним у наш час та перспективним для подальших досліджень.

**Мета дослідження.** Метою статті є визначення та обґрунтування напрямків удосконалення контролінгу у менеджменті

зовнішньоекономічної

діяльності

підприємств.

Основними завданнями для досягнення вказаної цілі є:

– дослідження сучасного стану використання контролінгу у вітчизняних підприємствах;

– виявлення проблем впровадження та функціонування контролінгових систем;

– формування пропозицій щодо вдосконалення методів і механізмів контролінгу у ЗЕД.

У дослідженні використано методи аналізу та синтезу для виявлення сутності контролінгу та його ролі у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності; індукції та дедукції – для формування теоретичних узагальнень і визначення напрямів його удосконалення; порівняння – для зіставлення українського та зарубіжного досвіду застосування контролінгу; системного підходу – для розгляду контролінгу як інтегрованої складової системи управління ЗЕД; а також абстрактно-логічний метод – для формування висновків і рекомендацій.

Використано наукові публікації українських і зарубіжних авторів, що стосуються проблематики контролінгу та його застосування у сфері міжнародного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успіх українських підприємств значною мірою залежить від ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Цей вид діяльності характеризується підвищеною складністю та ризиком, тому вимагає особливого підходу та володіння специфічними навичками.

Означимо ключові характеристики менеджменту ЗЕД українських підприємств (таблиця 1).

Таблиця 1 – Характеристики менеджменту ЗЕД українських підприємств

| Акценти                             | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Орієнтованість на експорт           | Українські підприємства, прагнучи розширення ринків збуту та збільшення прибутків, активно займаються експортом товарів і послуг. Менеджмент ЗЕД зосереджений на виявленні потенційних ринків, адаптації продукції до потреб іноземних споживачів, організації логістики та маркетингу на міжнародному рівні.        |
| Співпраця з міжнародними партнерами | Успіх ЗЕД українських підприємств часто залежить від співпраці з іноземними компаніями, дистриб'юторами, інвесторами та іншими партнерами. Менеджмент ЗЕД передбачає встановлення та підтримку міцних ділових зв'язків, ведення переговорів, укладання контрактів та дотримання міжнародних стандартів бізнес-етики. |
| Розуміння міжнародної торгівлі      | Менеджери ЗЕД повинні володіти глибокими знаннями законодавства, правил та процедур міжнародної торгівлі. Це включає розуміння митних норм, торговельних угод, валютного контролю та інших регулятивних аспектів.                                                                                                    |

Продовження табл. 1

| 1                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління ризиками         | ЗЕД пов'язана з підвищеним рівнем ризиків, таких як політичні та економічні нестабільності, валютні коливання, зміни умов поставок та інші фактори. Ефективний менеджмент ЗЕД передбачає ідентифікацію, оцінку та управління цими ризиками за допомогою інструментів страхування, хеджування та диверсифікації ринків |
| Інноваційність та адаптація | Динамічне міжнародне середовище вимагає від менеджерів ЗЕД постійної адаптації до змін у технологіях, смаках споживачів та конкурентному ландшафті. Впровадження інноваційних підходів до маркетингу, логістики та виробництва є ключовим фактором успіху українських підприємств на міжнародній арені                |

*Джерело:* розроблено автором

У цілому, менеджмент ЗЕД українських підприємств характеризується складністю, динамізмом та необхідністю постійного розвитку. Контролінг виступає ефективним механізмом інтеграції інформаційно-аналітичної, планово-прогнозної та контрольної функцій у системі менеджменту ЗЕД. Однак практика його застосування в українських підприємствах свідчить про наявність низки проблем і потребу в подальшому вдосконаленні.

У більшості українських підприємств контролінг використовується обмежено, переважно як елемент фінансового контролю. Недостатня інтеграція його інструментів у систему стратегічного менеджменту знижує ефективність прийняття управлінських рішень. Основними проблемами є: недостатнє інформаційне забезпечення, низький рівень автоматизації процесів, відсутність підготовлених фахівців та слабка адаптація до міжнародних стандартів.

Є низка європейських та американських компаній, які демонструють тривалу та послідовну практику використання контролінгу як комплексного управлінського інструменту. Серед європейських компаній варто відзначити «Siemens AG» з Німеччини, де контролінг інтегрований на всіх рівнях управління – від контролю фінансових показників до стратегічних інноваційних програм. «Volkswagen Group» застосовує контролінг для управління витратами, оцінки ефективності виробництва та планування міжнародної експансії. «BASF» активно інтегрує контролінг у стратегічний менеджмент, зокрема в управління ризиками та інноваційними проектами хімічної промисловості. «Airbus» використовує контролінг для керування довгостроковими інвестиційними програмами та міжнародною кооперацією [10].

Серед американських компаній прикладом класичного стратегічного контролінгу є «General Electric», де поєднуються фінансові

й операційні показники. «Ford Motor Company» застосовує контролінг у процесі управління виробничими витратами, ризиками у зовнішньоекономічній діяльності та стратегічному плануванні виходу на нові ринки. У «Coca-Cola Company» контролінг є невід'ємною частиною глобального управління маркетингом, фінансами та логістикою, що дозволяє координувати міжнародну мережу постачання. IBM використовує контролінг у сфері управління інноваціями, інформаційними технологіями та глобальними фінансами. У компанії Procter & Gamble контролінг виступає ключовим інструментом управління продуктовими інноваціями, ціноутворенням та міжнародною дистрибуцією.

Європейські компанії, такі як «Siemens», «Volkswagen», «Nestle», «BASF» та «Airbus», демонструють системність і стратегічність у застосуванні контролінгу. Для них характерна інтеграція контролінгу у всі рівні управління від операційного до стратегічного.

Контролінг у Європі часто розглядається не лише як інструмент контролю витрат, а й як засіб довгострокового розвитку та управління інноваціями. Наприклад, «Siemens» і «BASF» активно застосовують його для управління ризиками та стратегічними інноваційними програмами, тоді як «Nestlé» та «Volkswagen» роблять акцент на глобальній координації фінансів, логістики та плануванні міжнародної діяльності. Важливою особливістю є те, що європейські компанії розглядають контролінг як частину корпоративної культури, яка забезпечує стабільність у мінливому середовищі.

Американські компанії, серед яких «General Electric», «Ford», «Coca-Cola», «IBM» та «Procter & Gamble», роблять більший наголос на використанні контролінгу як інструменту для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності. Для них більш характерна орієнтація на швидке прийняття



управлінських рішень, управління ризиками в умовах глобальних ринків і підтримку стратегічних інновацій. «General Electric» і «Ford» показують приклад інтеграції контролінгу у виробничі та фінансові процеси з метою забезпечення ефективності. «Coca-Cola» та «P&G» використовують його як засіб глобальної координації маркетингових і логістичних процесів, що дозволяє оптимізувати міжнародні ланцюги постачання.

«IBM», у свою чергу, акцентує на контролінгу в управлінні інноваціями та інформаційними технологіями, що свідчить про тісний зв'язок між контролінгом і високотехнологічним розвитком.

Узагальнюючи досвід контролінгу у провідних компаніях світу, порівнюємо основні та спрямованість його застосування (таблиця 2).

Таблиця 2 – Порівняльна таблиця особливостей застосування контролінгу в європейських та американських компаніях

| Критерії               | Компанії                                                                            |                                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Європейські компанії (Siemens, Volkswagen, Nestle)                                  | Американські компанії (GE, Ford, Coca-Cola, IBM)                                        |
| Основний акцент        | Стратегічний розвиток, довгострокове планування, управління інноваціями             | Гнучкість, конкурентоспроможність, швидке реагування на зміни                           |
| Інтеграція контролінгу | Гнучкість, конкурентоспроможність, реагування на зміни                              | Інтеграція контролінгу                                                                  |
| Функції                | Управління ризиками, підтримка інноваційних програм, глобальна координація ресурсів | Управління витратами, контроль ефективності, оптимізація глобальних ланцюгів постачання |
| Ключова особливість    | Контролінг як частина корпоративної культури стабільності та передбачуваності       | Контролінг як інструмент динамічності й адаптації                                       |

Джерело: узагальнено автором на підставі [10]

Таким чином, європейська модель контролінгу відзначається більшою стратегічною глибиною і довгостроковим плануванням, тоді як американська — більшою гнучкістю, динамічністю та акцентом на глобальну конкурентоспроможність. Обидві моделі є взаємодоповнюючими та можуть бути корисними для адаптації в українських реаліях.

Не зважаючи на те, що рівень впровадження контролінгу та застосування його в процесі прийняття управлінських рішень, достатньо високий, над його удосконаленням постійно працюють, застосовуючи науковий підхід до цього.

Напрямами удосконалення контролінгу в цих компаніях, з огляду на їх положення ринку, імідж та ступінь впливу на ринкові процеси, визначено такі: цифровізація процесів контролінгу та впровадження сучасних ІТ-систем; інтеграція контролінгу у стратегічний менеджмент підприємств; удосконалення системи управлінського обліку для потреб ЗЕД; підготовка та перепідготовка кадрів, здатних працювати з новітніми інструментами; адаптація зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей української економіки.

Досвід удосконалення контролінгу провідних компаній доцільно прийняти до уваги та використовувати. Зробимо розширену характеристику зазначених напрямків удосконалення контролінгу у менеджменті ЗЕД. Сучасний розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для аналітики, прогнозування та моделювання бізнес-процесів. Для підприємств, що здійснюють ЗЕД, цифровізація контролінгу означає автоматизацію збору й обробки даних, інтеграцію різних інформаційних потоків у єдину систему, використання ERP-платформ і бізнес-аналітики. Це дає змогу значно скоротити час на підготовку управлінської звітності, знизити ризик помилок і забезпечити оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Інтеграція контролінгу у стратегічний менеджмент підприємств. Традиційний підхід до контролінгу часто обмежується фінансовим моніторингом і контролем витрат. Проте сучасні виклики потребують перетворення контролінгу на стратегічний інструмент, який поєднує планування, прогнозування, аналіз ризиків та оцінку інвестиційних проєктів. Для підприємств ЗЕД це означає, що контролінг має виконувати функції підт-

ринки прийняття рішень щодо виходу на нові ринки, оцінки партнерських відносин і визначення конкурентних переваг.

Удосконалення системи управлінського обліку для потреб ЗЕД. Більшість українських компаній все ще використовують традиційні форми бухгалтерського обліку, які не враховують специфіку міжнародних операцій. Для ефективного контролінгу необхідна адаптація управлінського обліку до міжнародних стандартів фінансової звітності, врахування валютних ризиків, митних платежів і особливостей міжнародних контрактів. Це створює базу для якісного аналізу прибутковості зовнішньоекономічної діяльності та зменшення ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Підготовка та перепідготовка кадрів, здатних працювати з новітніми інструментами. Якість функціонування контролінгу значною мірою залежить від рівня професійної компетентності персоналу. Сучасні контролери мають володіти знаннями не лише у сфері бухгалтерського обліку та фінансів, але й у міжнародному маркетингу, ризик-менеджменті та ІТ-технологіях.

Але слід розуміти, що пряме копіювання західних моделей не завжди є ефективним через інституційні та правові відмінності, тому адаптація має враховувати українські реалії, включаючи валютну нестабільність, нерозвиненість інфраструктури та правові ризики. Зважаючи на ці особливості, означимо основні напрямки такого вдосконалення для українських підприємств (таблиця 3).

Таблиця 3 – Основні напрямки удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств

| Напрямок                                           | Сутність заходів                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження інтегрованих систем управління        | передбачає поєднання функцій контролінгу з іншими елементами менеджменту, такими як планування, організація та мотивація. Інтеграція дозволяє отримати більш повну картину діяльності підприємства та приймати більш ефективні рішення                   |
| Використання сучасних інформаційних технологій     | автоматизація процесів контролінгу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє значно підвищити його ефективність, скоротити час обробки даних та мінімізувати ризик людських помилок                                                |
| Застосування методів аналізу великого масиву даних | аналіз великих обсягів даних про зовнішньоекономічну діяльність може допомогти виявити приховані тенденції, прогнозувати майбутні зміни ринку та приймати більш стратегічні рішення                                                                      |
| Орієнтація на результати                           | система контролінгу має бути орієнтована не лише на контроль виконання планів, а й на досягнення конкретних бізнес-цілей. Для цього важливо проводити внутрішній аудит, визначати ключові показники ефективності та постійно відслідковувати їх динаміку |
| Впровадження системи ризик-менеджменту             | контролінг має включати оцінку та управління ризиками, пов'язаними з ЗЕД. Це дозволяє підприємству мінімізувати негативні наслідки зовнішніх факторів та підвищити стійкість до економічних потрясінь                                                    |

*Джерело:* розроблено автором

Адаптація зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей української економіки. Європейські та американські компанії мають тривалу практику застосування контролінгу як комплексного управлінського інструменту. Українські підприємства можуть запозичувати такі практики, як стратегічні карти збалансованих показників.

Таким чином, удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності має бути комплексним і поєднувати технологічні, організаційні, кадрові та методологічні аспекти. Удосконалення системи контролінгу є ключовим фактором успіху українських підприємств на міжнародних ринках. Впровадження сучасних підходів дозволить підвищити ефективність управління ЗЕД.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Контролінг у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств. Його вдосконалення передбачає цифровізацію, інтеграцію з процесами стратегічного планування, підвищення рівня аналітичної роботи та професійної підготовки фахівців. Реалізація цих напрямків дозволить українським підприємствам більш ефективно адаптуватися до глобальних викликів і підвищити результативність ЗЕД. Перспективним для подальших досліджень є пошук шляхів удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств на галузевому рівні.



## Перелік використаних джерел

1. Пушкар О. І. Контролінг у системі стратегічного управління підприємством. *Економіка і організація управління*. №1(33). 2019. С. 45–52.
2. Крамаренко Г. Контролінг як інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Фінанси України*. №5. 2020. С. 87–95
3. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2021. №2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf) (дата звернення: 22.06.2025)
4. Коваль А.А. аспекти фінансування інноваційної діяльності підприємства за рахунок власних фінансових ресурсів. *Вісник Київського національного університету*. 2008. С. 143-154.
5. Нехай В.В. Дослідницька та аналітична функції контролінгу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції 30 – 31 травня 2023 р. Полтава, Ч. 1*. 2023. С. 421-424
6. Pasichnyi R., Bykova A., Nekhai V., Vychivskyi P., Mosora L., Akimova L. International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8, № 6. P. 1354-1365.
7. *Управлінський контролінг: кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко*. Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.
8. Becker W., Ulrich P. *Controlling in International Business Management*. Berlin: Springer, 2018.
9. Horváth P. *Controlling: Concepts, Methods and Applications*. Munich: Vahlen, 2021.
10. Deloitte. Controlling in the digital age: From reporting to real-time management. (2023). URL: Analytical report.

Стаття надійшла  
до редакції : 09.10.2025 р.

Стаття прийнята  
до друку: 27.11.2025 р.

### Бібліографічний опис для цитування :

Нехай В. В. Удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Журнал економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 110–116.

<https://www.deloitte.com/us/en/services.html> (дата звернення: 22.06.2025)

## References

1. Pushkar, O. I. (2019). *Controlling in the system of strategic enterprise management*. *Economics and Organization of Management*, 1(33), 45–52
2. Kramarenko, H. (2020). *Controlling as a tool for improving the efficiency of foreign economic activity*. *Finance of Ukraine*, (5), 87–95.
3. Kaplina, A. I. (2021). *Controlling in the system of effective enterprise management*. *Efficient Economy*, (2). Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf) (Asses date: June 22, 2025)
4. Koval, A. A. (2008). *Aspects of financing innovative activities of the enterprise through its own financial resources*. *Bulletin of Kyiv National University*, 143
5. Nekhai, V. V. (2023). Research and analytical functions of controlling. In *Current problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in the socially oriented enterprise management system: Proceedings of the 6th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Part 1, pp. 421–424)*. Poltava
6. Pasichnyi, R., Bykova, A., Nekhai, V., Vychivskyi, P., Mosora, L., & Akimova, L. (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 1354–1365.
7. Shvydanenko, H. O. (Ed.). (2015). *Managerial controlling: Collective monograph*. Kyiv: KNEU.
8. Becker, W., & Ulrich, P. (2018). *Controlling in international business management*. Berlin: Springer
9. Horváth, P. (2021). *Controlling: Concepts, methods and applications*. Munich: Vahlen.
10. Deloitte. (2023). *Controlling in the digital age: From reporting to real-time management*. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/services.html> (Asses date: June 22, 2025)

Стаття опублікована:  
30.12.2025 р.

УДК 658.5:330.131.7:519.86  
JEL Classification: D81

SKACHKOVA I.<sup>1</sup>, SKACHKOV O.<sup>2</sup>, HATYLO V.<sup>3</sup>

## MODELING THE PROCESSES OF ADAPTING A COMPANY'S PRODUCTION STRATEGY UNDER MARKET PRICE INSTABILITY

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.13>

**Problem Statement.** Under conditions of fluctuating market prices for resources and finished products, enterprises require rapid adaptation of their production strategies. The instability of the external environment and price risks complicate the process of managerial decision-making. To improve the effectiveness of strategic management, economic and mathematical modeling is applied. *The purpose of the article* is to develop an approach to modeling the processes of adapting a company's production strategy under market price instability, based on the methods of linear programming and game theory, which make it possible to optimize managerial decision-making in situations of risk and competition. *The object of the study* is the process of adapting the company's production strategy to changes in market prices for resources and finished products. The methodological foundation is formed by a systems approach to strategic enterprise management, methods of economic and mathematical modeling, particularly linear programming, and elements of game theory. *The main hypothesis* assumes that the use of economic and mathematical models enhances the effectiveness of the company's production strategy adaptation by ensuring a rational choice of managerial decisions under conditions of price uncertainty and competitive pressure. **Main Material Presentation.** The article presents a step-by-step approach to constructing a model for adapting the production strategy using linear programming methods to determine the optimal production structure and game theory tools to analyze the strategic behavior of an enterprise under various market price fluctuation scenarios. *The originality of the research* lies in combining linear programming methods and game theory to model the process of adapting the production strategy. The practical significance of the study is determined by the possibility of applying the proposed approach to increase the effectiveness of strategic management of enterprises under market price turbulence. **Conclusions and Prospects for Further Research.** The pro-

<sup>1</sup> **Скачкова Ірина Анатоліївна**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Skachkova Iryna**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Management and Business Administration Department, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3822-538X>

**e-mail:** i.skachkova@khai.edu

<sup>2</sup> **Скачков Олександр Миколайович**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна.

**Skachkov Oleksandr**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Project Management in the Urban Economy and Construction Department, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-5402-393X>

**e-mail:** skachkovoleksandr@gmail.com

<sup>3</sup> **Гатило Валентина Петрівна**, канд. екон. наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

**Hatylo Valentyna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Management and Business Administration Department, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-5518-9694>

**e-mail:** gatulo@ukr.net



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ISSN 2221-8440

ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ № 4(60)/2025





posed linear programming models and elements of game theory help optimize the production structure and predict enterprise behavior in a competitive environment. Promising directions for further research include integrating adaptation models with scenario planning, risk management, and digital decision-support tools.

**Keywords:**

adaptation of production strategy, economic and mathematical modeling, linear programming, game theory, strategic management.

## МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦІНОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ

*Постановка проблеми.* В умовах коливань ринкових цін на ресурси та готову продукцію підприємства потребують швидкої адаптації своїх виробничих стратегій. Нестабільність зовнішнього середовища та цінові ризики ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. Для підвищення ефективності стратегічного управління буде використано економіко-математичне моделювання. *Метою статті* є розроблення підходу до моделювання процесів адаптації виробничої стратегії підприємства в умовах цінової нестабільності ринку на основі методів лінійного програмування та теорії ігор, що дозволяють оптимізувати прийняття управлінських рішень у ситуаціях ризику та конкуренції. *Об'єктом дослідження* виступає процес процес адаптації виробничої стратегії підприємства до змін ринкових цін на ресурси та готову продукцію. *Методологічну базу* становлять системний підхід до стратегічного управління підприємством, методи економіко-математичного моделювання, зокрема лінійного програмування та елементи теорії ігор. *Основною гіпотезою* є припущення, що використання економіко-математичних моделей дозволяє підвищити ефективність адаптації виробничої стратегії підприємства, забезпечуючи раціональний вибір управлінських рішень за умов цінової невизначеності та конкурентного тиску. *Виклад основного матеріалу.* У статті представлено поетапний підхід до побудови моделі адаптації виробничої стратегії з використанням методів лінійного програмування для визначення оптимальної структури виробництва та інструментів теорії ігор для аналізу стратегічної поведінки підприємства за різних сценаріїв зміни ринкових цін. *Оригінальність дослідження* полягає у поєднанні методів лінійного програмування та теорії ігор для моделювання процесу адаптації виробничої стратегії. *Практична значимість роботи* визначається можливістю використання запропонованого підходу для підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах цінової турбулентності ринку. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Запропоновані моделі лінійного програмування та елементи теорії ігор допомагають оптимізувати структуру виробництва та прогнозувати поведінку підприємства в конкурентному середовищі. Перспективними напрямками подальших досліджень є інтеграція моделей адаптації зі сценарним плануванням, ризик-менеджментом та цифровими інструментами підтримки управлінських рішень.

**Ключові слова:** адаптація виробничої стратегії, економіко-математичне моделювання, лінійне програмування, теорія ігор, стратегічне управління.

**Formulation of the problem.** In the modern context of globalization and intense competition, enterprises face constant changes in market conditions that directly affect the efficiency of their production activities. One of the key factors determining an enterprise's success is its ability to promptly adapt production strategies to fluctuations in the prices of material resources and finished products. Market price fluctuations create conditions of uncertainty that can significantly influence production costs, profitability, and the competitiveness of products.

In academic literature, the term *price turbulence* is used to describe market conditions in which prices for resources and finished goods change unpredictably and rapidly, creating increased risks for enterprises. Price turbulence is characterized by a high amplitude and frequency

of price fluctuations, uncertainty regarding their direction, and the impossibility of accurate forecasting. Under such conditions, traditional methods of strategic planning and production management prove insufficiently effective, as they are often based on stable market parameters and medium-term forecasts.

Market uncertainty associated with price turbulence complicates the managerial decision-making process. Enterprises must solve complex tasks such as selecting optimal production volumes, planning material procurement, determining the structure of product output, and adjusting strategic priorities according to market conditions. Classical planning approaches based on fixed forecasts and average statistical data fail to account for rapid price changes and competitor behavior.

To improve the effectiveness of managerial decisions under such conditions, it is necessary to apply methods of economic and mathematical modeling. These include linear programming, which makes it possible to determine the optimal allocation of resources and production capacities, and game theory, which enables the prediction of an enterprise's strategic behavior in a competitive environment. The application of these methods allows for a quantitative description of the adaptation process of a production strategy, consideration of risks and uncertainty, and substantiated managerial decision-making.

Modern enterprises must be capable of responding flexibly to market fluctuations, quickly adjusting production plans, reallocating resources, modifying product output structures, and applying different development scenarios. Such flexibility reduces losses from price fluctuations, optimizes costs, and increases profitability. Effective adaptation of the production strategy thus becomes not only an internal competitive advantage but also a prerequisite for survival in an unstable market.

Therefore, the problem statement centers on developing an effective approach to modeling the processes of adapting an enterprise's production strategy in situations of market price turbulence, an approach that would take into account risks, changing market conditions, and the competitive behavior of market participants. This issue is relevant for both industrial enterprises and small- and medium-sized production businesses, where fluctuations in material and product prices can significantly affect financial results and strategic decisions.

Economic and mathematical modeling in this context allows to:

- determine the optimal production structure and resource volumes for each type of product;
- analyze enterprise behavior in a competitive environment under various price change scenarios;
- increase the accuracy of managerial decisions and minimize financial risks;
- ensure strategic flexibility of the enterprise under market instability.

The proposed approach combines economic and mathematical methods with the concept of adaptive management, enabling enterprises to improve production efficiency even in complex and unstable market conditions.

**Analysis of Recent Research and Publications.** Key theoretical foundations of strategic management are presented by Ansoff [1], Mintzberg et al. [2], and Porter [3], who outline major approaches to strategy formation, competitive positioning, and long-term planning. Drucker [4] emphasizes managerial adaptation and innovation as essential elements for effective strategic decision-making.

Modern Ukrainian scholars also explore issues of adaptability and enterprise resilience. Havrysh, Rakov, and Buich [5] examine mechanisms for adapting economic systems to turbulent environments, while Hudz, Nechaeva, and Yeskov [6] propose a toolkit for managing production potential. Rosokhata [7] offers classifications of economic-mathematical modeling methods relevant for forecasting enterprise development.

Further methodological contributions come from studies in price modeling and game theory. Gomes, Gutierrez, and Ribeiro [8] analyze price formation under random supply, and Gomes, Gutierrez, and Laurière [10] apply machine learning to price models with common noise. Murota [9] develops tools of discrete convex analysis applicable to strategic economic modeling.

Research by Kravchuk, Rymar, and Bortnik [11] focuses on modeling enterprise economic development in crisis conditions, providing analytical approaches for scenario assessment.

Modern research focuses on the use of linear programming, game theory, and scenario analysis as tools for building adaptive models of strategic management. However, there remains a lack of comprehensive studies that combine optimization methods with analyses of enterprise strategic behavior under market volatility.

**The purpose of this article** is to substantiate theoretical foundations and develop approaches to adapting an enterprise's production strategy under conditions of market price turbulence through the application of economic and mathematical modeling.

**Presentation of the Main Research Material.** In the modern market economy, enterprises operate in an environment characterized by a high level of instability and unpredictability. One of the key manifestations of this instability is price turbulence, characterized by frequent and significant fluctuations in market prices for raw materials, energy resources, intermediate goods, and finished products. Such turbulence may result from external factors, such as





inflationary processes, currency fluctuations, or changes in global price trends, as well as internal ones, including reduced demand, logistical challenges, and supply chain disruptions. As a result, enterprises continually face the need to adapt their production strategies to rapidly changing environmental conditions.

The process of adapting a production strategy involves flexible resource reallocation, changes in production structure, adjustments in output volumes, and modifications of enterprise pricing policy. The primary goal of adaptation is to ensure the economic stability of the enterprise, minimize the impact of price risks, and maintain competitiveness in both the short and long term. Achieving this requires not only continuous monitoring of the current market situation but also forecasting potential scenarios of change, necessitating the use of quantitative analysis and forecasting methods.

In this context, economic and mathematical modeling serves as an effective tool for research and managerial decision-making. It enables the formalization of relationships between key variables of the production process, consideration of external factors, and determination of optimal solutions under resource constraints and uncertainty. The application of linear programming models makes it possible to develop an optimal production program for various price change scenarios, while the use of game theory elements allows for the consideration of competitors' strategic behavior in the market.

The problem of selecting, from a possible "order portfolio," the most profitable production mix for a given enterprise under specified conditions reduces to a decision-making problem under certainty when the following are known:

- market prices for finished products  $C_j$ ,  $j = 1, \dots, n$ , and for material resources  $C_m$ ;
- the minimum industry wage level  $d$ ;
- labor intensity  $t_j$  and material intensity  $H_{pj}$  for producing item  $j \in \{1, \dots, n\}$ ;
- available production capacity  $T_{\text{annual}}$  and financial resources  $D$ .

The formulated problem is equivalent, from the profit-maximization viewpoint, to finding non-negative quantities  $x_j \geq 0$  of the given product types  $j \in \{1, \dots, n\}$ , each characterized by labor intensity  $t_j$  and material intensity  $H_{pj}$ , under constraints of available annual production capacity  $T_{\text{annual}}$  and funds  $D$ , provided that prices for finished products, material and labor resources are known.

Assume the market for the enterprise's products is perfectly inelastic in demand, i.e. changes in the price  $C_j$  do not affect the required quantity  $x_j$ . Then the profit  $P$  of the producer, as a function of output vector  $X = (x_1, \dots, x_n)$ , can be written formally as (1)

$$P(\mathbf{x}) = \sum_{j=1}^n C_j x_j - B, \quad (1)$$

where  $B$  denotes the producer's production costs.

Production costs can be represented as the sum of variable (direct) and quasi-fixed (indirect) costs (2):

$$B = B_{\text{var}} + B_{\text{fixed}}. \quad (2)$$

Variable production costs are costs that are directly proportional to the output volume (3):

$$B_{\text{var}} = \sum_{j=1}^n S_j x_j, \quad (3)$$

where  $S_j$  are the direct costs of producing one unit of product  $j$ .

Quasi-fixed (indirect) costs are costs associated with servicing and managing the whole production.

The problem also requires finding non-negative output volumes  $x_j \geq 0$ ,  $j \in \{1, \dots, n\}$ , that maximize the objective function (4):

$$\max_{\bar{x}} (\sum_{j=1}^n (C_j - S_j) x_j - B_{\text{fixed}}), \quad (4)$$

subject to production capacity and budget constraints (5):

$$\sum_{j=1}^n t_j x_j \leq T, \quad \sum_{j=1}^n S_j x_j + V_p \leq D, \quad (5)$$

where  $V_p$  denotes other relevant parametric expenditures.

The formulated problem is equivalent to the linear programming (LP) problem (6):

$$\begin{aligned} \max_{\bar{x}} \quad & \bar{k} \cdot \bar{x}, \\ & A \cdot \bar{x} \leq \bar{b}, \\ & \bar{x} \geq 0, \end{aligned} \quad (6)$$

where  $\bar{x} = (x_1, \dots, x_n)$  is the vector of output volumes;

$\bar{k} = (k_1, \dots, k_n)$  is the vector of objective coefficients with

$$k_j = s_j \times (\bar{C}_j / 100\% - 1), \quad \forall j \in \{1, \dots, n\};$$

$A_i = \begin{pmatrix} t_1, \dots, t_n \\ S_{i1}, \dots, S_{in} \end{pmatrix}$  is the matrix of technical-economic coefficients characterizing production of items  $j$ ; and  $\bar{b} = (b_1, b_2)$  is the constraint constant vector with  $b_1 = T$  and  $b_2 = D - V_p$ .

The above LP problem, which has only two constraints, can be solved by a graph-analytic method using the dual problem.

For each  $i$ -th price level  $\bar{C}_i = (C_{i1}, \dots, C_{in}, C_{mi}, d_i), i \in \{1, 2\}$ , solving the LP problem (7):

$$\max_x \bar{k}_i \bar{x}, \quad A_i x \leq b_i, \quad x \geq 0, \quad (7)$$

yields the corresponding optimal production programs  $x^{(i)}$ ,

$$\bar{x}^{(i)} = (x_1^{(i)}, \dots, x_n^{(i)}), \quad i \in \{1, 2\},$$

It is necessary to determine an optimal production strategy

$$\bar{x}^{(*)} = (x_1^{(*)}, \dots, x_n^{(*)}),$$

that guarantees the maximum guaranteed profit under uncertainty of the external environment. This task can be solved using the theory of (strategic) games: construct the matrix of possible profits (8):

$$P = (P_{ki})_{k=1,2, \atop i=1,2}. \quad (8)$$

One should find a partial resource allocation  $0 \leq p_i \leq 1$  ( $i = 1, 2$ ) between the pure production strategies  $\bar{x}^{(i)}$  ( $i = 1, 2$ ), such that, regardless of the realized price level  $\bar{C} \in \{C_1, C_2\}$ , the guaranteed profit is maximized. If we assume that the firm's profits are proportional to production volumes, and those volumes are proportional to allocated resources, then the problem reduces to a matrix game: determine the value of the game ( $\gamma$ ) and the optimal strategy that attains it. The mixed strategy is (9):

$$\bar{x}^* = p_1 \bar{x}^{(1)} + p_2 \bar{x}^{(2)}, \quad (9)$$

$$p_1 + p_2 = 1.$$

To solve this, determine the lower ( $\alpha$ ) and upper ( $\beta$ ) bounds of the game value (10; 11):

$$\alpha = \max_i \min_j P_{ij}; \quad (10)$$

$$\beta = \min_i \max_j P_{ij}. \quad (11)$$

If the lower and upper bounds coincide, which indicates the existence of a saddle point in the matrix game under consideration, the game value ( $\gamma$ ) the guaranteed maximum payoff is determined by one of the pure strategies  $\bar{x}^{(i)} \in \{\bar{x}^{(1)}, \bar{x}^{(2)}\}$ , which ensures the maximization of the result under the most adverse conditions (12):

$$\gamma = \max_i \min_j P_{ij}. \quad (12)$$

In this case, the optimal strategy is defined as (13; 14):

$$\bar{x}^* = \rho_i x^{(i)}, \quad (13)$$

$$\sum_{i=1}^2 \rho_i = 1. \quad (14)$$

If the lower and upper bounds of the game value do not coincide ( $\alpha < \beta$ ), then to obtain the maximum guaranteed payoff, the game-theoretic problem must be reduced to solving the dual problem of linear programming.

Accordingly, the enterprise's risk-free (maximin) production strategy is obtained as (15):

$$\begin{aligned} \bar{x}_1^* &= p_1 x_1^{(1)} + p_2 x_1^{(2)}; \\ \bar{x}_2^* &= p_1 x_2^{(1)} + p_2 x_2^{(2)}; \\ &\dots \dots \dots \dots \\ \bar{x}_n^* &= p_1 x_n^{(1)} + p_2 x_n^{(2)}, \end{aligned} \quad (15)$$

which ensures the highest guaranteed profit under uncertainty in input and output prices.

The derived risk-free production strategy provides the maximum guaranteed payoff in the presence of uncertainty regarding resource and product prices. In other words, the key objective of adaptation is to ensure the enterprise's economic resilience, minimize the influence of price volatility, and maintain competitiveness in both the short and long term.

Thus, economic-mathematical modeling functions as an effective tool for enhancing the efficiency of strategic enterprise management under market turbulence.

**Conclusions and prospects for further research.** The study substantiates the need to adapt the enterprise's production strategy to conditions of price turbulence in the market. It has been proven that the application of economic and mathematical modeling, particularly methods of linear programming and elements of game theory, makes it possible to improve the efficiency of strategic management through the quantitative justification of managerial decisions. The obtained risk-free production strategy ensures the maximum guaranteed profit under uncertain prices for resources and finished products, thereby reducing the impact of external risks and strengthening the enterprise's financial stability.

The research results have practical value for enterprises across various industries operating in unstable market environments. The proposed approach can be applied to production volume planning.

Promising directions for further research include improving the adaptation model by integrating it with scenario planning, risk management, and decision support systems. It is also advisable to develop digital tools that would automate the modeling process and enable real-



time monitoring of production strategy effectiveness.

### References

1. Ansoff, H. I. (1987). *Corporate strategy*. McGraw Hill.
2. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
3. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon & Schuster.
4. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperCollins.
5. Havrysh, O., Rakov, A., & Buich, A. (2023). Modern approaches to forming and implementing an adaptation mechanism of economic systems under global turbulence. *Economy and society*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-01)
6. Hudz, P. V., Nechaeva, I. A., & Yeskov, V. V. (2024). Toolkit for developing a management program of industrial enterprise production potential. *Management of the change and innovation*, 10, 7–14.

7. Rosokhata, A. S. (2014). Classification of economic-mathematical modeling methods in forecasting industrial innovation development. *Current achievements of European science – 2014: 10th International Scientific-Practical Conference* (pp. 39–42). Bial Grad-BG.
8. Gomes, D. A., Gutierrez, J., & Ribeiro, R. de L. (2023). A random-supply mean field game price model. *SIAM Journal on Financial Mathematics*, 14(1), 188–222. <https://doi.org/10.1137/21M1443923>
9. Murota, K. (2016). Discrete convex analysis: A tool for economics and game theory. *Journal of Mechanism and Institution Design*, 1(1), 151–273. <https://doi.org/10.22574/jmid.2016.12.005>
10. Gomes, D., Gutierrez, J., & Laurière, M. (2023). *Machine learning architectures for price formation models with common noise* (arXiv:2305.17618). arXiv. <https://arxiv.org/abs/2305.17618>
11. Kravchuk, N. O., Rymar, O. H., & Bortnik, N. V. (2024). Modeling economic development of an enterprise in crisis conditions. *Innovation economy*, 4, 285–292.

---

Стаття надійшла  
до редакції : 30.09.2025 р.

Стаття прийнята  
до друку: 27.10.2025 р.

---

---

Стаття опублікована:  
30.12.2025 р.

---

### Бібліографічний опис для цитування :

Skachkova I., Skachkov O., Hatylo V. Modeling the processes of adapting a company's production strategy under market price instability. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 117–122.

---



УДК 338:331.5

JEL Classification: O15, O57, P52

УШЕНКО Н. В.<sup>1</sup>, КУРОЧКА О. М.<sup>2</sup>

## СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: МІЖКРАЇННІ ПОРІВНЯННЯ ЄС ТА УКРАЇНИ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.14>

*Постановка проблеми.* Проведення міжкраїнних порівнянь динаміки розвитку людського капіталу дозволяє ідентифікувати рейтинг країн в залежності від співвідношення значень його складових, а співставлення отриманих результатів за різними метриками – об'єктивізувати стан розвитку людського капіталу країн на основі використання різних систем показників. *Мета дослідження* спрямована на проведення міжкраїнних порівнянь розвитку людського капіталу країн задля визначення його пріоритетних напрямів повоєнного відновлення економіки України. *Об'єктом дослідження* є якісні параметри людського капіталу у міжкраїнному порівнянні. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади вимірювання якості людського капіталу та напрями державного регулювання, що мають сприяти соціально-економічному розвитку у повоєнному відновленні України. *Методи дослідження:* абстрактно-логічний, графічний, порівняльного аналізу, статистичний, узагальнення. *Основною гіпотезою* дослідження стало припущення про те, що міжкраїнні порівняння в умовах відкритості підсистем світової економіки об'єктивізують вимірювання якісних параметрів розвитку людського капіталу, стан якого є важливим чинником повоєнного відновлення України. *Виклад основного матеріалу.* Розкрито особливості трактування поняття «людський капітал» провідними міжнародними інституціями та особливості методичних засад його вимірювання. Проведений аналіз показав, що Україна у періоді 2020-2023 рр. утримувала «Високий рівень ІЛР» у 2-й групі міжкраїнного рейтингу, що забезпечується на основі зайняття 87 позиції в «Високому рівні ІЛР» у системі рейтингу Human Development Index (HDI) 2023 р. (75-124 рейтингові місця); 53 позиції в «Високому рівні ІЛР» в системі рейтингу Human Capital Index 2020 р. (28-73 рейтингові місця); 63 позиції в «Високому рівні ІЛР» у системі рейтингу SPI (AITI Global Social progress index) 2024р. (31-70 рейтингові місця). Здійснено порівняльний аналіз структури основних показників життя населення, показників навчання населення, впливу обсягів розподілу ВНД у Німеччині, Франції (позиції 5 та 26 у «Найвищій групі» ІЛР в світі) та України (позиція 87 у «Високій групі» ІЛР). Це дозволило продемонструвати доцільність адаптації зарубіжного досвіду щодо шляхів забезпечення сталого розвитку людського капіталу в Європейському Союзі, а різниця між показниками країн ЄС та України є програмою розвитку за складовими Індексу людського розвитку для України. Розроблено пріоритетні напрями розвитку людського капіталу в контексті повоєнного відновлення України. *Оригінальність та практична значимість* обумовлюються використанням метрик вимірювання якості людського капіталу на основі його структурно-функціонального аналізу, що дає змогу

<sup>1</sup> **Ушенко Наталя Валентинівна**, д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна.

**Ushenko Natalya**, Doctor of Science (Economic), Professor, Professor of the International Economics Department, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-3158-4497>

**e-mail:** ushenko\_nv@ukr.net

<sup>2</sup> **Курочка Олександра Миколаївна**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна.

**Kurochka Oleksandra**, graduate of the second (master's) level of higher education, specialty 051 Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-6990-7167>

**e-mail:** omkurochka.feu24m@kubg.edu.ua



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





здійснювати рейтингування країн, яке відображає рівень та/або потенціал розвитку людського капіталу. Порівняння використаних методичних підходів дає можливість здійснювати коректні міжкраїнні порівняння, які об'єктивізують оцінювання рівня розвитку людського капіталу та можуть використовуватися різними групами стейкхолдерів для прийняття рішень щодо планування розвитку людського капіталу країн, компаній. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Для ефективного подолання повоєнних проблем розвитку людського капіталу України доцільно орієнтуватися на пріоритетні напрями, що охоплюють реінтеграцію внутрішньо переміщених осіб в Україні та зовнішніх мігрантів, які покинули Україну з 2022 року; реалізацію державних програм надання освітньої підтримки; державне сприяння цифровій економіці та залучення інвестицій у людський капітал; розробку державних програм підтримки реабілітації в цивільному житті осіб з військовими пораненнями; фінансову підтримку розвитку людського капіталу через освітні реформи, медичну реабілітацію та економічне зростання. Перспективами подальших досліджень є макроорієнтовані поведінкові прояви людського чинника у кризових умовах, що дозволить визначити спрямовуючі поведінкові інструменти задля сталого соціально-економічного розвитку країни у повоєнному відновленні.

**Ключові слова:**

людський розвиток, людський потенціал, людський капітал, глобальний вимір, міжкраїнні порівняння, охорона здоров'я, освіта, міграція, мобільність, конвергенція людського капіталу, світова економіка.

**STATUS AND DYNAMICS OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT:  
INTER-COUNTRY COMPARISONS EU AND UKRAINE**

*Formulation of the problem.* Conducting cross-country comparisons of human capital development dynamics enables the identification of country rankings based on the ratio of their components. Comparing the results obtained using different metrics enables the objectification of the state of human capital development in countries, based on the use of various indicator systems. *The aim of this research* is to conduct cross-country comparisons of human capital development in order to identify its priority areas for Ukraine's post-war economic recovery. *The objective of the research* is to examine qualitative parameters of human capital in a cross-country comparison. The subject of the study is the theoretical and methodological foundations for measuring the quality of human capital and the areas of state regulation that should contribute to socio-economic development in Ukraine's post-war reconstruction. *The methods of the research:* abstract-logical, graphical, comparative analysis, statistical, and generalisation. *The research hypothesis* was that cross-country comparisons in conditions of openness of global economic subsystems objectify the measurement of qualitative parameters of human capital development, the state of which is an important factor in Ukraine's post-war recovery. *The statement of basic materials.* The peculiarities of the interpretation of the concept of 'human capital' by leading international institutions and the peculiarities of the methodological principles of its measurement are revealed. The analysis showed that Ukraine maintained a 'High HDI' in the 2nd group of the inter-country ranking in the period 2020-2023, which is ensured by its 87th position in the 'High HDI' in the Human Development Index (HDI) 2023 ranking system (75-124 ranking places); 53rd place in the 'High HDI' category in the 2020 Human Capital Index ranking system (28-73 ranking places); 63rd place in the 'High HDI' category in the 2024 SPI (AITI Global Social Progress Index) ranking system (31st-70th place). A comparative analysis was carried out of the structure of the main indicators of the population's life, indicators of the population's education, the impact of the distribution of GNI in Germany, France (positions 5 and 26 in the 'Highest Group' of the HDI in the world) and Ukraine (position 87 in the 'High Group' of the HDI). This demonstrated the feasibility of adapting foreign experiences on ways to ensure sustainable human capital development in the European Union. The difference between the indicators of EU countries and Ukraine is a development program based on the components of the Human Development Index for Ukraine. Priority areas for human capital development in the context of Ukraine's post-war recovery have been identified. *The originality and practical significance of the research* are determined by the use of metrics for measuring the quality of human capital based on its structural and functional analysis, which makes it possible to rank countries according to the level and/or potential of human capital development. Comparing the methodological approaches used enables the conduct of accurate cross-country comparisons that objectively assess the level of human capital development. These comparisons can be utilized by various stakeholder groups to inform decisions on planning human capital development in countries and companies. *Conclusions and perspectives of further research.* To effectively overcome post-war challenges in the development of Ukraine's human capital, it is advisable to focus on priority areas, including the reintegration of internally displaced persons in Ukraine and external migrants who have

left Ukraine since 2022; the implementation of state programmes to provide educational support; state promotion of the digital economy and attraction of investment in human capital; the development of state programmes to support the rehabilitation of persons with military injuries into civilian life; financial support for human capital development through educational reforms, medical rehabilitation and economic growth. Prospects for further research include macro-oriented behavioral manifestations of the human factor in crisis conditions, which will enable the identification of behavioral tools to guide the country's sustainable socio-economic development during post-war recovery.

**Keywords:**

human development, human potential, human capital, global dimension, cross-country comparisons, health care, education, migration, mobility, convergence of human capital, global economy.

**Постановка проблеми.** Людиноцентричний вектор розвитку суспільства привів в економічній науці до появи концепції людського капіталу, згідно якої знання, уміння, навички людини обґрунтовано розглядати як вартісні категорії, що капіталізуються у процесі його використання та приносять дохід власнику. Розгляд людського капіталу (ЛК) в контексті соціально-економічного розвитку країн обумовили потребу моніторингових обстежень від особистісного рівня до макроекономічного в залежності від потреб аналізу. Проведення міжкраїнних порівнянь динаміки розвитку людського капіталу дозволяє ідентифікувати рейтинг країн в залежності від співвідношення значень його складових, а співставлення отриманих результатів за різними метриками – об'єктивізувати стан розвитку людського капіталу країн на основі використання різних систем показників. Актуальність дослідження додатково посилюється тим, що повоєнне відновлення України спирається на інституційну та технологічну модернізацію, ефективність якої значною мірою визначається якістю людського капіталу, яка змінюється у процесі розвитку та обумовлює прогрес соціального розвитку національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Започаткована у зарубіжній науці Т. Шульцом [18], Г. Беккером [12] теорія людського капіталу отримала розвиток у працях українських вчених В. Антонюк [1], О. Грішньої [4], Д. Мельничука [8], Н. Ушенко [11], у глобальному вимірі в контексті післявоєнного відновлення - В. Близнюк [2], З. Галушка [3], Е. Лібанової [7], О. Новікової [9], О. Зінченко [5], А. Самойленко [5]. У дослідженні Кожем'якіної С., Кривуші С. [6] розкрито складові, що визначають розвиток людського капіталу через функціонування освіти та охорони здоров'я з метою досягнення Цілей сталого розвитку, міжнародних норм і стандартів соціальних

прав громадян України. Для оцінювання людського капіталу на макроекономічному та глобальному рівні застосовуються такі методичні підходи як індикативний, витратний, дохідний, індексний, про що ширше розкрито у науковій праці [10]. У представленому дослідженні буде використано індексний метод як найбільш прийнятний для проведення міжкраїнних порівнянь, що обумовлено орієнтованістю на визначення потенціалу розвитку людського капіталу задля цілей повоєнного відновлення України.

**Мета дослідження** – провести міжкраїнні порівняння розвитку людського капіталу країн задля визначення його пріоритетних напрямів для повоєнного відновлення економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нобелівські лауреати - основоположники теорії людського капіталу Т. Шульц та Г. Беккер сформулювали положення економічної природи людського капіталу, які полягають у наступному [18; 12]:

- визначається як запас знань, навичок, мотивацій, що впроваджується в системи освіти, охорони здоров'я, професійного досвіду, пошуку інформації та розвитку виробничої мобільності;
- доведено, що принципи відмінності між людським та речовим капіталом є одночасно джерелом додаткового доходу у функціонування суспільства;
- за рахунок зростання інвестицій у людський капітал суттєво зростає ефективна структура заробітної плати;
- важливість інвестицій у людський капітал випереджає ефективність вкладення інвестицій у володіння речовим капіталом;
- інвестиції в людський капітал в суспільстві дозволяють досягти фактичного зростання продуктивності його використання та одночасно впроваджують рівномірний його розподіл.





Людський капітал формує нову економічну категорію економічних відносин суспільства з людиною як носієм трудових функцій, знань, економічних інтересів та суспільного відтворення, що ширше розкрито у комплексному дослідженні [11]. Капіталізація людського чинника є важливим процесом у соціально-економічному середовищі з позиції отримання зиску не тільки для особи, але і

для добробуту країн. Розглянемо теоретико-методичні засади вимірювання розвитку людського капіталу в межах національних економік як компонентів глобальної системи. Для цього первинно розкриємо особливості трактування поняття «людський капітал» провідними міжнародними інституціями (таблиця 1).

Таблиця 1 – Трактування поняття «людський капітал» та особливості його вимірювання у визначенні провідних міжнародних інституцій

| Інституція                                                                                                         | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Основний зміст дослідження щодо вимірювання ЛК                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Світовий Банк (World Bank) [22]                                                                                    | (2006) ЛК як виробнича здатність, втілена в юлях, з особливим акцентом на її внеску в економічне виробництво.<br>(2019) Людський капітал складається зі знань, навичок та здоров'я, які люди накопичують протягом свого життя, що дозволяє їм реалізувати свій потенціал як продуктивних членів суспільства. | З 2018 року започатковано розрахунок Індексу людського капіталу (ІЛК) за методикою вимірювання людського капіталу, згідно чого вимірюється обсяг ЛК, який може нагромадити народжена сьогодні дитина до свого 18-річчя із врахуванням різноманітних ризиків для здоров'я й освіти. Проведений аналіз показує, що в країнах з наявними наразі низькими рівнями інвестицій у ЛК продуктивність працівників майбутніх поколінь потенційно буде на 1/3 або 1/2, якщо б люди були повністю здорові та отримували якісну освіту.                                                                     |
| Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development) [13] | Людський капітал можна широко визначити як сукупність знань, навичок та інших особистісних характеристик, втілених у людях, які допомагають їм бути продуктивними.                                                                                                                                           | Запропоновано новий вимір показника людського капіталу як когортно-зваженого середньоарифметичного значення попередніх балів PISA (відображають якість освіти) населення працездатного віку та відповідної середньої тривалості навчання (відображає кількість освіти). Новий показник має тісний зв'язок з продуктивністю, при цьому еластичність запасу ЛК відносно якості освіти в 3-4 рази більша, ніж відносно кількості освіти.                                                                                                                                                          |
| Європейська економічна комісія Організації Об'єднаних Націй (United Nations Economic Commission for Europe) [15]   | «Ідея розглядати знання та здібності людей як актив — як людський капітал...»<br><br>Навички ЛК розглядаються шляхом поділу на 2 види: загальні та специфічні (для конкретної компанії).                                                                                                                     | Підходи щодо вимірювання ЛК поділено на: прямі: оцінюються за залишковим принципом, тобто базуються на припущенні, що дисконтована вартість вигод, яку основний капітал принесе протягом свого терміну існування; непрямі:<br>2.1 базується на витратах, коли вартість ЛК розраховується як амортизована вартість потоку минулих інвестицій, у т.ч. інвестицій від людини, домогосподарства, роботодавців та урядів країн.<br>2.2. базується на доходах протягом життя, тобто вимірює ЛК шляхом підсумування значень усіх потоків доходів, очікуваних для отримання протягом всіх років життя. |
| Міжнародний валютний фонд (International Monetary Fund) [17].                                                      | В одному з досліджень: «Наші показники людського капіталу – це тривалість життя, рівень виживання немовлят та середній запас загальної та середньої кількості років навчання».                                                                                                                               | Засвідчено факт, що конвергенція людського капіталу ще не однозначно перетворилася на міжнародну конвергенцію доходів по наступним причинам: 1) існує суттєве відставання між накопиченням ЛК та зростанням продуктивності доходів, 2) швидкий розвиток є результатом взаємодії ЛК з наявністю продуктивних ідей, що також пов'язано із темпами передачі технологій. Доведена спільність інвестицій в охорону здоров'я та освіти, але при цьому покращення здоров'я є більш важливим для успішності покращення освіти, ніж покращення освіти для успішності покращення здоров'я.               |
| Всесвітній економічний форум (World Economic Forum) [19].                                                          | Людський капітал як «знання та навички людей, що дозволяють їм створювати цінність у глобальній системі» [19, р.179].                                                                                                                                                                                        | Продемонстрована залежність між динамікою використання людського капіталу та його рівнем його використання з впливом на динаміку його якості, а саме: використання за призначенням – забезпечує підвищення якості людського капіталу, відсутність попиту знижує якість                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

*Джерело:* розроблено авторами. Використані вище трактування людського капіталу провідними міжнародними інституціями (Світовий банк, Організація Економічного Співробітництва та Розвитку, Європейська економічна комісія Організації Об'єднаних Націй, Всесвітній економічний форум, Міжнародний валютний фонд) розглядають людський капітал як економічного активу, який через свою продуктивність впливає на стратегічний соціально-економічний розвиток країн.

Мельничук Д.П. при визначенні закономірностей формування доходу на людський капітал зазначає важливий взаємозв'язок факторів, які визначають ефективність використання людського капіталу у залежності від рівня розвитку знань та умов зовнішнього середовища, які вчений формулює наступним чином «Так, помірно розвинені знання та професійні навички за сприятливих соціально-економічних, соціально-трудових, соціально-побутових, культурних, політичних та інших обставин даватимуть можливість генерувати значно більшу додаткову вартість, ніж надрозвинуті – за відсутності необхідних для їх продуктивного застосування умов» [8, с. 62]. Вчений зазначає, що не кожна держава еволюціонувала до того рівня, на якому знання стають капіталом [8, с.49]. Загалом вищезазначене дозволяє логічно підсумувати, що конкуренція за таланти у сучасних умовах може мати прояв у багатьох формах, але при цьому також може мати місце самоплинний процес як результат невиваженості регуляторної політики держави, що дає певній категорії населення «сигнал» про економічну чи соціальну доцільність переміщення у більш привабливі місця. До того ж, реалії впливу російсько-української війни на мобільність населення додатково демонструють пріоритетність вимушеної безпекової цілі у міграційних процесах та настроях українців, як внутрішніх, так і зовнішніх векторах.

Для проведення міжкраїнного моніторингу стану та динаміки розвитку людського капіталу використаємо аналітичні дані міжнародних інституцій:

1. Human Development Index (HDI) - центр UNDP (United Nations Development Programme in UN) [16];
2. The Human Capital Index (HCI) - Світовий банк [20];
3. Global Social Progress Index (GSPI) - Social Progress Imperative та AlTi Tiedemann Global [11].

Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI) включає такі компоненти, як очікувана тривалість життя, середня тривалість та очікувана тривалість освіти і ВВП на душу населення на рік. HDI дозволяє порівнювати рівень розвитку між різними країнами та відслідковувати динаміку змін у людському розвитку протягом часу (таблиця 2), де наведені рівні задіяні з «Стратегічних цілей розвитку» [16; 22].

Таблиця 2 – Складові та їх граничні значення у розрахунку рівнів індексу людського розвитку HDI

| Індекс тривалості життя (LEI), роки                                                            | Індекс середньої тривалості навчання (MYSI), роки        | Індекс очікуваної тривалості навчання (EYSI), роки                     | Індекс ВВП на душу населення, дол. США на рік                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LEI = 1 при тривалості життя 85 років;<br>LEI = 0, коли тривалість життя не перевищує 20 років | MYSI = 15 років середній максимум показника на 2025 рік. | EYSI = 18 років - рівень отримання ступеня магістра у більшості країн. | Індекс дорівнює:<br>1 - коли ВВП на душу населення становить 75 000 тисяч доларів на рік,<br>0 - коли ВВП на душу населення становить 100 доларів на рік. |

*Джерело:* розроблено авторами на підставі Human Development Index (HDI) [16]

Індекс розвитку людського потенціалу (Human Capital Index, HCI) оцінює вклад країн у розвиток людського капіталу, при цьому

окремо враховує досягнуті рівні освіти, здоров'я і підготовки працівників за віковими групами (таблиця 3) [20].



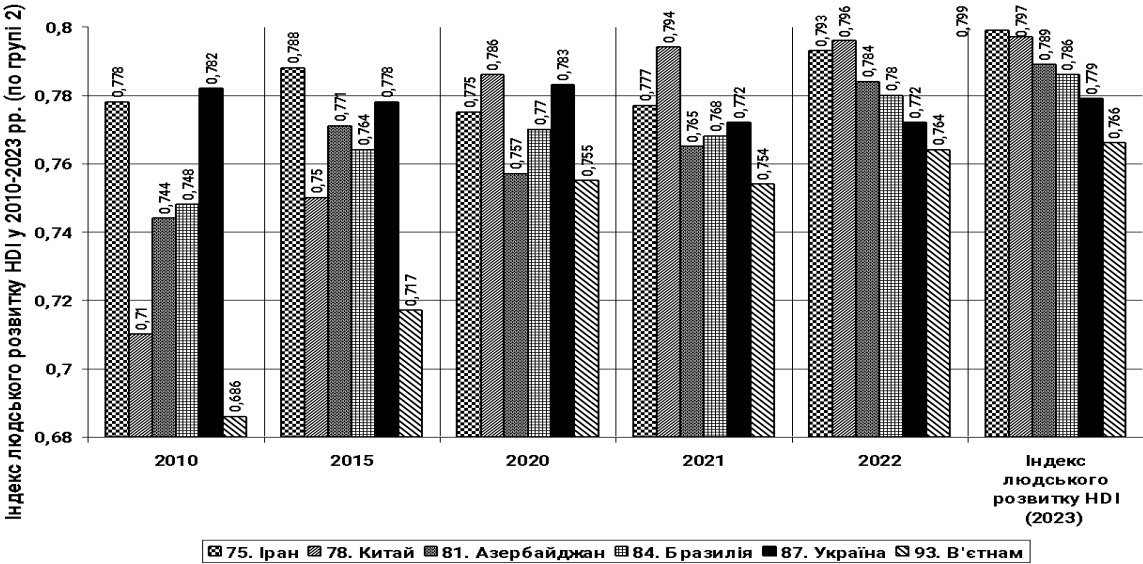


Рисунок 1 – Індекс людського розвитку HDI у 2010-2023 рр.  
(по групі 2 - High human development (75 - 124))  
Джерело: розроблено авторами на підставі Human Development Index (HDI) [16]

Таблиця 3 - Показники розрахунку стану людського капіталу HCI України у 2024 р.  
за віковими групами

| Раннє дитинство                                                                              | Шкільний вік                                                                                                     | Молодь                                                                            | Дорослі                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1) Рівень смертності. у кількості померлих на 1000 живонароджених                            | 1) Рівень смертності дітей віком 5-14 років                                                                      | 1) Рівень грамотності молоді. Частка молоді (віком 15-24 років), яка є грамотною, | 1) Участь жінок у % від жіночого працездатного населення (до 25+)      |
| 2) Рівень вакцинації АКДС, третя доза. Відсоткова кількість немовлят, що отримали третю дозу | 2) Рівень завершення початкової школи. Рівень завершення початкової школи становить %                            | 2) Рівень народжуваності у підлітків - на кожні 1000 жінок віком 15-19 років      | 2. Тривалість життя при народженні.                                    |
| 3) Валовий коефіцієнт зарахування до дошкільних закладів. Коефіцієнт зарахування (%)         | 3) Чистий рівень зарахування до школи, нижча середня освіта. Відсоток дітей нижчого середнього шкільного віку, % | 3) Рівень безробіття молоді - безробітна молодь (віком 15-24 рр.)                 | 3) Рівень безробіття дорослих - безробітні дорослі (віком 25 – 65 рр.) |

Джерело: розроблено авторами на підставі Human Capital Index [20]

Порівнюємо індекс HCI у перших 120 країн світу (рисунок 2).  
Індекс HCI для різних країн у 2020 році коливається приблизно у діапазоні від 0,9 до 0,4, при цьому найвищі значення мають країни з високим рівнем економічного розвитку і сильними системами освіти та охорони здоров'я. До країн з високим HCI (0,80–0,90+) відносяться Ісландія, Швейцарія, Німеччина, Австралія, Нідерланди, Ірландія, Сінгапур, які мають сильні системи освіти від раннього віку, високу якість медичних послуг, стабільне соціально-економічне середовище. До кра-

їн із середнім HCI (0,60–0,75) входить багато держав Європи, Близького Сходу та Азії. Україна також має середній рівень розвитку людського капіталу із значенням 0,63, що нижче, ніж у більшості країн ЄС, але вище частини держав Латинської Америки, Азії та Африки. Це свідчить про наявність проблем у якості освіти, стані здоров'я населення, очікуваній продуктивності праці. Абсолютне значення показника 0,63 свідчить про втрату приблизно 37% потенційної продуктивності через системні недоліки в охороні здоров'я та освіти.

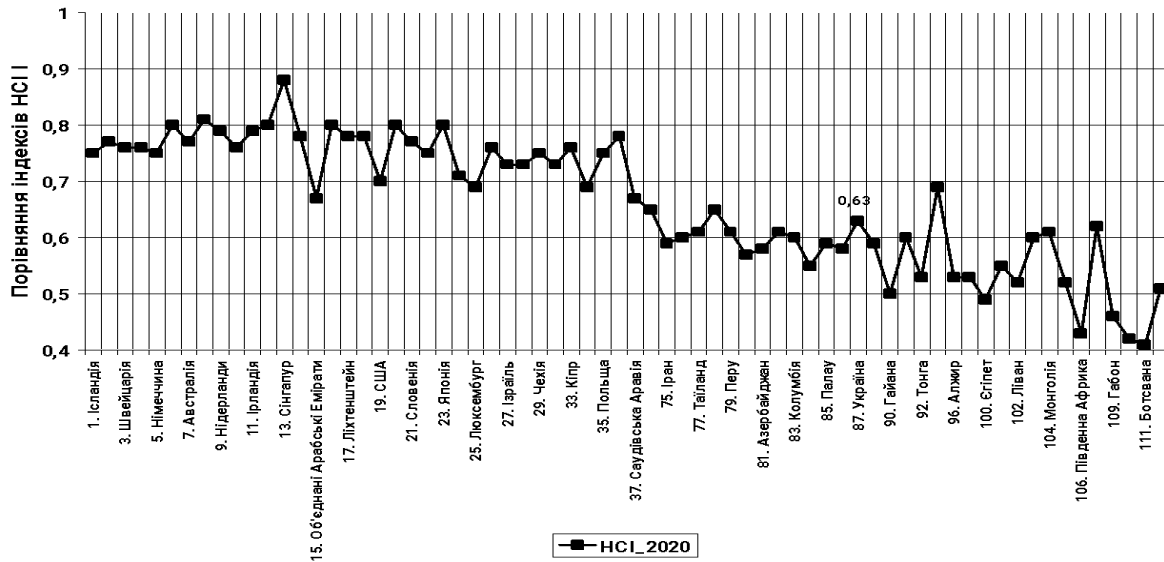


Рисунок 2 – Порівняння індексу НСІ 2020 року у перших 120 країн світу  
Джерело: розроблено авторами на підставі Human Capital Index [20]

Глобальний індекс соціального розвитку (Social Progress Index, SPI) при оцінюванні рівня соціального і економічного розвитку країн використовує показники: основні люд-

ські потреби, освіта, здоров'я, освіченість і доступ до базових послуг (таблиця 4, рисунок 3) [11].

Таблиця 4 – Складові розрахунку рівнів Глобального індексу соціального прогресу

| Основні потреби                                                                                                                                                           | Основні показники добробуту                                                                                                                                                | Основні можливості                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Водопостачання та санітарія: Базові послуги водопостачання; Базові санітарні послуги; Небезпечна вода, санітарія та гігієна; Задоволеність якістю води                    | Базова освіта: Зарахування до початкової школи; Навчання у середній школі; Гендерний паритет у середній освіті; Рівний доступ до якісної освіти; Діти ростуть і навчаються | Права та голос: Політичні права; Свобода мирних зібрань; Індекс рівності перед законом та індивідуальних свобод; Рівність прав; Сприйняття корупції                               |
| Житло: Доступ до електроенергії; Забруднення повітря в домогосподарствах; Незадоволення доступністю житла; Використання чистого палива та технологій для приготування їжі | Інформація та комунікації: Коришувачі мобільних телефонів; Коришувачі Інтернету; Доступ до онлайн-управління; Всесвітній індекс свободи преси                              | Свобода та вибір: Вразлива зайнятість; Ранні шлюби; Задоволений попит на контрацепцію; Свобода над життєвим вибором; Репресії щодо організацій громадянського суспільства         |
| Безпека: Міжособистісне насильство; Насильство з боку інтимного партнера; Крадіжка грошей; Відчуття безпеки під час прогулянок на самоті; Травми, пов'язані з транспортом | Здоров'я: Тривалість життя у 65 років; Неінфекційні захворювання; Доступ до основних медичних послуг; Рівний доступ до якісної медичної допомоги; Проблеми зі здоров'ям    | Інклюзивне суспільство: Прийняття представників ЛГБТ-спільноти; Дискримінація та насильство щодо меншин; Індекс рівного доступу; Молодь не навчається, не працює та не навчається |
|                                                                                                                                                                           | Якість навколишнього середовища: Забруднення зовнішнього повітря; Забруднення твердими частинками; Вплив свинцю; Утилізація відходів                                       | Вища освіта: Очікувана тривалість навчання у вищій освіті; Жінки з вищою освітою; Університети, що оцінюються за якістю; Документи, що підлягають цитуванню; Академічна свобода   |

Джерело: розроблено авторами на підставі Global Social Progress Index [11]





Результати розрахунків для декількох країн за алгоритмами таблиця 4 побудовано

на рисунку 3 з використанням розрахункової шкали SPI-2022 [11].

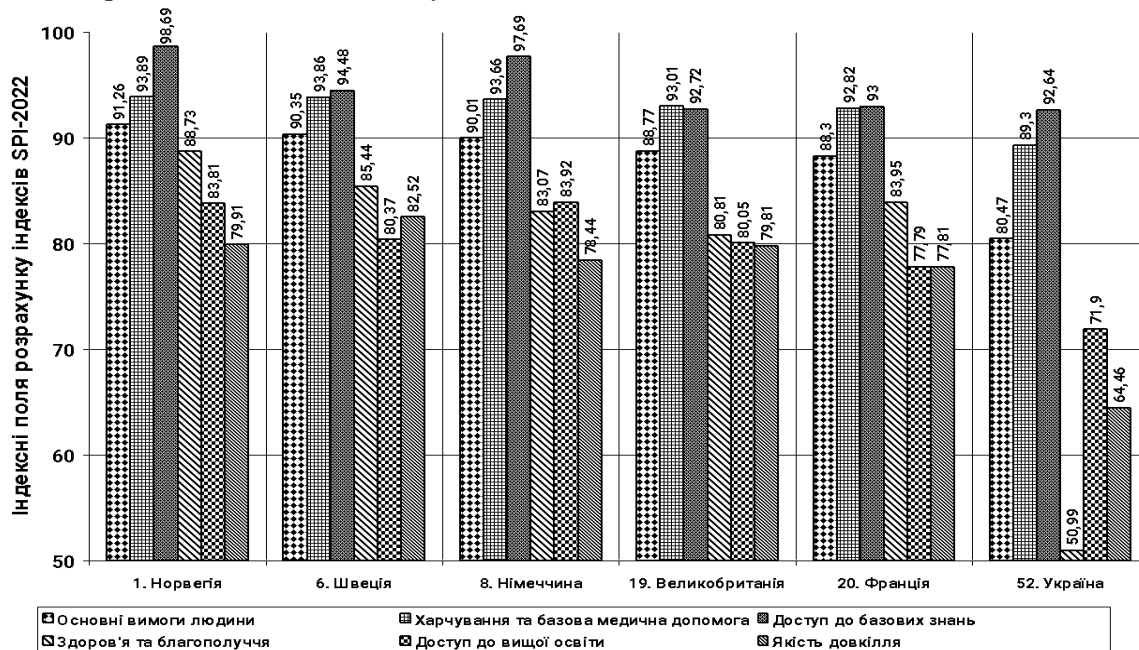


Рисунок 3 – Індексні поля розрахунку індексів ASP (AITI Global Social Progress Index) SPI-2022  
Джерело: розроблено авторами на підставі Global Social Progress Index [11]

Узагальнимо індексні значення HDI, HCI, SPI-2025, ранжованих по країнам в рейтингу HDI на рисунку 4.

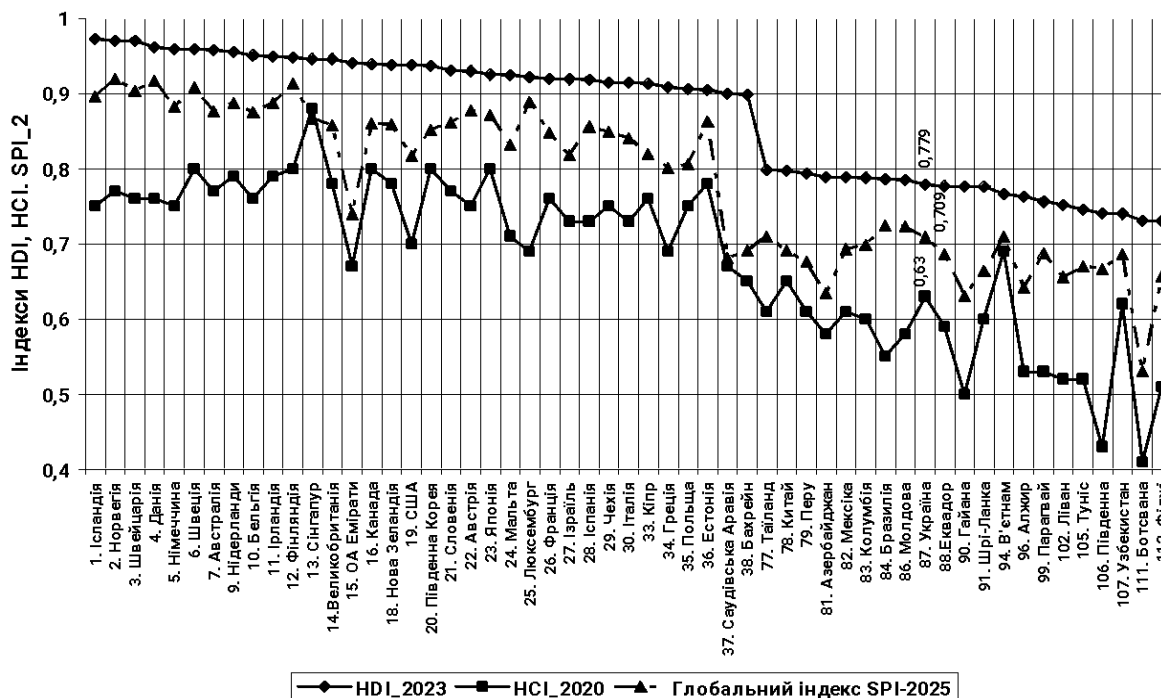


Рисунок 4 – Порівняння індексів HDI, HCI, SPI-2025, ранжованих по країнам в рейтингу HDI  
Джерело: розроблено авторами на підставі [11; 16; 20]

Представлена на рисунку 4 аналітика значень індексу людського розвитку (ІЛР) України станом за 2023 рік становить HDI =

0,779, що відповідає категорії країн з високим рівнем людського розвитку, посідаючи 87 місце зі 193 країн та територій світу [16].

Україна утримує «Високий рівень ІЛР» в 2-й групі міжкrajнного рейтингу, оскільки займає наступні рейтингові місця:

- 87 рейтингове місце в «Високому рівні ІЛР» в системі рейтингу Human Development Index 2023 р. (75 – 124 рейтингові місця) [16];

- 53 рейтингове місце в «Високому рівні ІЛР» в системі рейтингу Human Capital Index 2020 р. (28 - 73 рейтингові місця) [20];

- 63 рейтингове місце в «Високому рівні ІЛР» в системі рейтингу SPI (AITI Global Social progress index) 2024 р. (31 – 70 рейтингові місця) [11].

В Україні відносно рейтингових показників Німеччини та Франції зафіксовані значні недоліки показників розрахунку індексів SPI у звіті 2025 р. (дані наводяться за 2024 рік) [11]:

- значний недолік показника «здоров'я та благополуччя», який менше показника в Німеччині на 32,08% та показника у Франції на 32,97%;

- значний недолік показника «якість довкілля», який менше показника в Німеччині на 13,96 % та показника у Франції на 13,35 %;

- значний недолік показника «основні вимоги людини», який менше показника в Німеччині на 9,04% та показника у Франції на 7,83%.

Міжкrajнні порівняння дозволяють продемонструвати складові та напрями адаптації зарубіжного досвіду в контексті забезпечення сталого розвитку людського капіталу в Європейському Союзі. У процесі його проведення здійснено порівняльний аналіз структури основних показників життя населення, показників навчання населення та впливу обсягів розподілу ВВП у розрізі Німеччини, Франції (позиції 5 та 26 у «Найвищій групі» ІЛР в світі ) та України (позиція 87 у «Високій групі» ІЛР). Отримані показники різниці між Німеччиною, Францією та Україною у гендерному розрізі відповідно по тривалості життя та навчання, ВВП на душу населення показали, що у 2023 році:

- тривалість життя чоловіків в Україні на 12,0 - 13,4 роки менше ніж у Європейських країнах; тривалість життя жінок в Україні на 3,6 - 5,9 рока менше ніж у Європейських країнах;

- тривалість обсягів навчання чоловіків в Україні на 1,5 - 2,5 рока менше ніж у Європейських країнах; тривалість обсягів се-

реднього навчання жінок в Україні на 0,4 - 2,6 рока менше ніж у Європейських країнах;

- середня тривалість обсягів навчання чоловіків в Україні на 1,2 - 3,9 рока менше ніж у Європейських країнах; тривалість обсягів навчання жінок в Україні на 0,4 - 2,0 рока менше ніж у Європейських країнах;

- ВНД на душу чоловіків в Україні на 43 166 – 55 098 доларів США менше ніж у Європейських країнах, тобто менша в 2,5 – 3,3 рази; ВНД на душу жінок в Україні на 33 088 – 38 894 доларів США менше ніж у Європейських країнах, тобто менша в 3,0 – 4,3 рази.

За дослідженням О.Зінченко, А.Самойленко, за показниками розвитку людського капіталу (саме в контексті забезпечення високої якості життя та доступності різностороннього розвитку людини) рейтингове оцінювання показує найбільшу конкурентоспроможність скандинавської, континентальної та англосаксонської моделей економіки [5].

Таким чином, проведений порівняльний аналіз дозволяє зробити висновки, що реальне положення України в рейтингу ІЛР дійсно відповідає значному зниженню показників життя людини, навчання людини та розподілу ВНД на 1 людину відносно найвищих показників «Найвищої групи», а різниця між показниками є програмою розвитку факторів підвищення Індексу людського розвитку в Україні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений структурно-функціональний аналіз стану людського капіталу та підходів його вимірювання, які застосовують міжнародні інституції, засвідчив, що кожна з використаних метрик дає змогу формувати рейтинги країн, що відображають рівень розвитку або потенціал розвитку людського капіталу. Водночас розглянуті показники забезпечують лише приблизну можливість здійснювати коректні міжкrajнні порівняння, які можуть використовувати різні групи стейкхолдерів для прийняття рішень щодо планування розвитку ЛК країн, компаній.

Аналітична частина дослідження щодо міжкrajнного порівняння динаміки розвитку людського капіталу підтверджує наявність „Високого рівня розвитку людського капіталу в Україні” (2 група в індексах HDI, HCI, ASP), але різний підхід у групуванні дає суттєве розходження рейтингу людського капіталу України на 56 – 87 місцях серед 193 кра-





їн світу, оскільки рівень індексу HSI = 56 Світового банку є суттєво вищим за індекс HDI = 87 рейтингу UNDP. Це також додатково підтверджує доцільність проведення міжкраїнних порівнянь, оскільки суто номер позиції країни у окремо взятому рейтингу дає низьку інформативність без врахування контексту порівняльного аналізу за різними рейтингами.

Проведений аналіз перспектив воєнного та повоєнного розвитку людського потенціалу для післявоєнного відновлення України показав, що найбільшими перешкодами є демографічні втрати при масовому територіальному переміщенні населення з східних регіонів України в безпечні центральні та західні регіони, масова міграція населення України за кордон, руйнування освітньої та наукової інфраструктури, а також звуження ринку праці.

Для ефективного подолання післявоєнних проблем розвитку людського капіталу України необхідні наступні комплексні заходи з пріоритетними напрямками:

- реінтеграція внутрішньо переміщених осіб в Україні з наданням їм тимчасового та постійного житла, а також забезпечення працевлаштування та соціальної адаптації в безпечних регіонах України;

- реінтеграція мігрантів, які покинули Україну з 2022 року, з наданням їм тимчасового та постійного житла, а також шляхом забезпечення працевлаштування та соціальної адаптації у більш безпечних регіонах України;

- реалізації державних програм відновлення освітньої системи, впровадження сучасних технологій навчання та стимулювання наукової діяльності, що сприятиме формуванню кваліфікованих кадрів на нових та відновлених об'єктах діяльності в Україні;

- державна підтримка перспективного розвитку цифрової економіки та залучення інвестицій у людський капітал, що дасть можливість суттєвого підвищення конкурентоспроможності країни на період післявоєнного відновлення;

- розробку державних програм підтримки реабілітації в цивільному житті осіб з військовими пораненнями, які потребують створення спеціальних реабілітаційних підприємств та розвитку

власного післявоєнного підприємництва за підтримки держави;

- створення державної системи модернізацій у соціогуманітарній сфері, фінансові напрями якої повинні бути спрямовано на розвиток людського капіталу (освітні реформи, медична реабілітація та економічне зростання).

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є макроорієнтовані поведінкові прояви людського чинника у кризових умовах, що дозволить визначити спрямовуючі поведінкові інструменти задля сталого соціально-економічного розвитку країни у повоєнному відновленні.

### Перелік використаних джерел

1. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 135-141. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).135-141](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141)
2. Близнюк В., Яценко Л. Підвищення трудової мобільності як фактор розвитку людського капіталу. *Економіка України*. 2023. № 66. Вип. 2(735). С. 73-95. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.073>
3. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 100-108. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15>
4. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
5. Зінченко О.А., Самойленко А.О. Глобальний вимір розвитку людського капіталу. *Актуальні проблеми економіки. Серія Міжнародні економічні відносини*. 2020. №8 (230). С.104-113. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-230-104-113>
6. Кожем'якіна С.М., Кривуша С.Г. Наукові дослідження соціогуманітарних передумов розвитку сфери формування людського капіталу. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців*. 2023. №2(4). URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/67/62> (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)



7. Лібанова Е.М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р. *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38-45. <https://doi.org/10.15407/vsn2025.04.038>

8. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир: Полісся, 2015, 564 с.

9. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2023. № 21(4). С. 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619> (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)

10. Ушенко Н.В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу України. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2006. Вип. 221. Т. II. С. 388-397.

11. Ушенко Н.В. Людський капітал: регуляторні механізми відтворення [монографія]. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток», 2008. 288 с.

12. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

13. Égert, B., C. de la Maisonneuve and D. Turner. A new macroeconomic measure of human capital exploiting PISA and PIAAC: Linking education policies to productivity”, *OECD Economics Department Working Papers*. 2022. № 1709, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/a1046e2e-en>

14. Global Social Progress Index 2025. URL: [surl.li/vugfji](https://surl.li/vugfji) (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)

15. Guide on Measuring Human Capital / Task Force on Measuring Human Capital. New York and Geneva, 2016. URL: [https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide.web.pdf?utm\\_source](https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide.web.pdf?utm_source) (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)

16. Human Development Index (HDI). URL: <https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads> (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)

17. Randa Sab, Stephen C. Smith. Human Capital Convergence: A Joint Estimation Approach / IMF Staff Papers. Vol. 49, No. 2. International Monetary Fund, 2002. Pp. 200-211.

18. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. № 1. Pp. 1-17.

19. The Global Human Capital Report 2017. Ukraine. URL: [https://www.insidehighered.com/sites/default/server\\_files/files/WEF\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_2017.pdf](https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf) (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)

20. The Human Capital Index (HCI) database. URL: [https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB\\_HCI](https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_HCI) (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)

21. The Sustainable Development Goals (17 SDG). The United Nations in 2015. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)

22. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1328-3. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf> (дата звернення: 22 жовтня 2025 р.)

## References

1. Antonyuk, V. P. (2021). Human capital of Ukraine in the context of international comparisons: problems and tasks of its development to ensure technological changes. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2 (41), 135-141. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).135-141](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141)

2. Blyznyuk, V., Yatsenko, L. (2023). Increasing labor mobility as a factor in the development of human capital. *Economy of Ukraine*, 66, 2(735), 73–95. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.073>

3. Galushka, Z. (2024). Human capital of the economy of Ukraine: the impact of the war and the potential for post-war recovery. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 100-108. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15>

4. Grishnova, O.A. (2001). Human capital: formation in the system of education and professional training. Kyiv: Publishing house "Knowledge", KOO, 254.

5. Zinchenko, O.A., Samoilenko, A.O. (2020). Global dimension of human capital development. *Current problems of economics. Series International economic relations*, 8 (230),

104-113. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-230-104-113>

6. Kozhem'yakina, S.M., Kryvusha, S.G. (2023). Scientific studies of socio-humanitarian preconditions for the development of the sphere of human capital formation. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists*, 2(4). Retrieved from: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/67/62> (Access data: October 22, 2025)

7. Libanova, E.M. (2025). Human capital of Ukraine: losses due to the war and prospects for post-war revival (transcript of the report at the meeting of the Presidium of the NAS of Ukraine on February 5, 2025). *Bulletin of the NAS of Ukraine*, 4, 38-45. <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038>

8. Melnychuk, D.P. (2015). Human capital: priorities of modernization of society in the context of improving the quality of life of the population: monograph. Zhytomyr: Polissya, 564.

9. Novikova, O., Zaloznova, Yu. and Azmuk, N. (2023). Restoration of human capital of Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization. *Journal of European Economics*, 21(4), 407–427. Retrieved from: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619> (Access data: October 22, 2025)

10. Ushenko, N.V. (2006). Methodological approaches to the assessment of human capital in Ukraine. *Economics: problems of theory and practice*, 221 (II), 388-397.

11. Ushenko, N.V. (2008). Human capital: regulatory mechanisms of reproduction [monograph]. Donetsk: Yugo-Vostok LLC, 288.

12. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press.

13. Égert, B., C. de la Maisonneuve and D. Turner. (2022). A new macroeconomic measure of human capital exploiting PISA and PIAAC: Linking education policies to productivity.

*OECD Economics Department Working Papers*, 1709, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/a1046e2e-en>

14. Global Social Progress Index 2025. Retrieved from: [surl.li/vugfji](https://surl.li/vugfji) (Access data: 22 October 2025)

15. Guide on Measuring Human Capital / Task Force on Measuring Human Capital. New York and Geneva (2016). Retrieved from: [https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide.web.pdf?utm\\_source](https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide.web.pdf?utm_source) (Access data: 22 October 2025)

16. Human Development Index (HDI). Retrieved from: <https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads> (Access data: 22 October 2025).

17. Randa Sab, Stephen C. Smith. (2002). Human Capital Convergence: A Joint Estimation Approach / IMF Staff Papers. Vol. 49, No. 2. International Monetary Fund, 200-211.

18. Schultz, Th. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51, 1, 1-17.

19. The Global Human Capital Report 2017. Ukraine. Retrieved from: [https://www.insidehighered.com/sites/default/server\\_files/files/WEF\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_2017.pdf](https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf) (Access data: October 22, 2025)

20. The Human Capital Index (HCI) database. Retrieved from: [https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB\\_HCI](https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_HCI) (Access data: 22 October 2025).

21. The Sustainable Development Goals (17 SDGs). The United Nations in 2015. Retrieved from: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (Access data: 22 October 2025).

22. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1328-3. Retrieved from: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf> (Access data: 22 October 2025)

**Стаття надійшла до редакції :** 30.10.2025 р.

**Стаття прийнята до друку:** 16.11.2025 р.

**Стаття опублікована:** 30.12.2025 р.

**Бібліографічний опис для цитування :**

Ушенко Н. В., Курочка О. М. Стан та динаміка розвитку людського капіталу: міжкраїнні порівняння ЄС та України. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 123–134.



УДК 338:331.5

JEL Classification: D47, M31

БАРАНЮК Д. С.<sup>1</sup>, КИФЯК О. В.<sup>2</sup>

## МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.15>

*Постановка проблеми.* Актуальність дослідження визначається потребою підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій в умовах глобальної конкуренції, що вимагає проведення комплексного маркетингового аналізу. Наявні методики не забезпечують повноцінного багатокритеріального оцінювання за комплексом «7Р» та системної інтеграції думок експертів, органів влади, науковців і споживачів, що призводить до фрагментарності управлінських рішень. Тому існує об'єктивна потреба в розробці єдиної методології маркетингового аналізу привабливості дестинацій для формування обґрунтованих стратегічних рекомендацій. *Об'єкт дослідження* – інструментарій маркетингового аналізу туристичної привабливості дестинацій, а також механізм його удосконалення. *Методи, використані в дослідженні:* статистичні, емпіричні, аналізу й синтезу, експертні, класифікації, логічні, табличні та ін. *Гіпотезою дослідження* виступило припущення, що інтегральна оцінка туристичної дестинації, побудована на узагальненні експертних даних за елементами маркетингового комплексу «7Р» та врахуванні сучасних кризових і безпекових факторів, забезпечує більш точне та комплексне визначення її привабливості та може слугувати основою для ефективного стратегічного управління нею. *Виклад основного матеріалу.* За результатами проведених досліджень удосконалено системний підхід до оцінювання туристичних дестинацій через інтеграцію моделі «7Р» із багатокритеріальною системою метрик. Запропоновано включення безпекових, інституційних та кризових факторів (зокрема зумовлених воєнним станом) як необхідного складника оцінки. Розроблено інтегральний показник привабливості, який агрегує експертні оцінки для всіх елементів маркетингового комплексу. *Практична значимість дослідження* полягає в тому, що одержані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для розробки стратегій розвитку туризму та формування бренду дестинації; підприємствами туристичної сфери удосконалення послуг та підвищення конкурентних позицій; науковими й освітніми установами для викладання дисциплін з маркетингу туризму. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* У статті обґрунтовано необхідність удосконалення існуючих методичних підходів до оцінювання привабливості туристичної дестинації, запропоновано новий підхід до маркетингового аналізу дестинації та продемонстровано можливості її практичного застосування в сучасних умовах. У подальших дослідженнях запропонований методичний підхід уможливує комплексне оцінювання привабливості туристичної дестинації та дозволяє ідентифікувати її слабкі та сильні сторони.

### Ключові слова:

маркетинговий аналіз, туризм, туристична дестинація, сталий туризм, методологія, привабливість, комплекс маркетингу «7Р», метрики, критерії, інтегральна оцінка.

<sup>1</sup> **Баранюк Діана Сергіївна**, канд екон. наук, асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна.

**Baranyuk Diana**, Candidate of Sciences (Economic), Assistant of the Marketing, Innovation and Regional Development Department, Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-6074-9211>

**e-mail:** d.baraniuk@chnu.edu.ua

<sup>2</sup> **Кифяк Олександр Васильович**, канд екон. наук, професор, доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна.

**Kyfyak Oleksandr**, Candidate of Sciences (Economic), Professor, Associate Professor of the Marketing, Innovation and Regional Development Department, Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3689-8548>

**e-mail:** o.kyfyak@chnu.edu.ua



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





## MARKETING ANALYSIS OF THE ATTRACTIVENESS OF A TOURIST DESTINATION: METHODOLOGICAL ASPECTS

*Problem statement.* The relevance of the research is determined by the need to enhance the competitiveness of tourist destinations under conditions of global competition, which requires a comprehensive marketing analysis. The existing methodologies do not provide a full multi-criteria evaluation according to the “7P” marketing mix and do not ensure systematic integration of the opinions of experts, public authorities, scholars, and consumers, which leads to fragmented managerial decisions. Therefore, there is an objective need to develop a unified methodology for the marketing analysis of destination attractiveness in order to formulate well-grounded strategic recommendations. *Object of the research* – the toolkit of marketing analysis of the tourist destination’s attractiveness and the mechanism for its improvement. *Methods used in the study:* statistical, empirical, analytical and synthetic methods, expert evaluations, classification, logical and tabular methods, among others. *The research hypothesis* is based on the assumption that an integral assessment of a tourist destination, constructed on the generalization of expert data across the elements of the “7P” marketing mix and on the consideration of modern crisis-related and security factors, provides a more accurate and comprehensive determination of its attractiveness and can serve as a basis for effective strategic management of the destination. *Presentation of the main material.* According to the results of the conducted research, the systemic approach to evaluating tourist destinations has been improved through the integration of the “7P” model with a multi-criteria system of metrics. The inclusion of security-related, institutional, and crisis factors (particularly those arising from wartime conditions) is proposed as an essential component of the evaluation. An integral indicator of attractiveness has been developed, which aggregates expert assessments for all elements of the marketing mix. *Practical significance of the study* lies in the fact that the obtained results can be used by national and local authorities for developing tourism development strategies and destination branding; by tourism enterprises for improving services and strengthening competitive positions; and by academic and educational institutions for teaching courses in tourism marketing. *Conclusions and prospects for further research.* The article substantiates the need to improve the existing methodological approaches to assessing the attractiveness of tourist destinations, proposes a new approach to marketing analysis of destinations, and demonstrates its practical applicability under current conditions. In further research, the proposed methodological framework enables comprehensive assessment of a destination’s attractiveness and allows for the identification of its weaknesses and strengths.

### **Keywords:**

marketing analysis, tourism, tourist destination, attractiveness, methodology, “7P” marketing mix, metrics, criteria, integral assessment.

**Постановка проблеми.** Актуальність розробки ефективних стратегій маркетингу туристичних дестинацій зумовлена необхідністю підвищення їхньої конкурентоспроможності та привабливості в умовах жорсткої міжрегіональної та міжнародної конкуренції. Центральним елементом формування таких стратегій є проведення комплексного маркетингового аналізу, спрямованого, зокрема, на об’єктивне оцінювання сприйняття дестинації різними групами стейкхолдерів.

Незважаючи на значну кількість існуючих методик оцінки туристичної привабливості, залишається недостатньо вирішеною проблема оцінювання привабливості туристичної дестинації. Так, наявні методики, на наш погляд, не охоплюють усіх аспектів аналізу стану та розвитку туристичної сфери в умовах сучасних викликів і вимагають багатокритеріального оцінювання туристичної дестинації за елементами комплексу маркетингу «7P» на

основі інтегральних оцінок залучених професійних експертів туристичної сфери, органів місцевого самоврядування та науковців, які спеціалізуються на дослідженні регіонального розвитку та сталого туризму. Для цього потрібно визначити єдині критерії для оцінювання елементів комплексу маркетингу туристичної дестинації, які враховували б думки всіх ключових зацікавлених сторін.

Відсутність єдиної методології, що дозволяла б інтегрувати оцінки всіх зазначених груп у єдину систему маркетингового аналізу, призводить до фрагментарності управлінських рішень, недооцінки окремих проблем та упущених можливостей щодо цілеспрямованого підвищення привабливості дестинації. Таким чином, існує об’єктивна науково-практична потреба в удосконаленні методичних підходів до маркетингового аналізу, які давали б змогу отримувати обґрунтовані рекомендації щодо стратегічного розвитку території.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика оцінки конкурентоспроможності, туристичного потенціалу та привабливості DESTINACIЙ тривалий час перебувала в центрі уваги як окремих дослідників (М. Батлер, М. Портер, Ф. Котлер, Н. Гоорочурн та Г. Сугіярто, М. Енрайт та Дж. Ньютон, Б. Колб, В. Навіцкас, А. Малакаускайте, Т. Ткаченко, М. Янсен-Вербек та ін.), так і профільних міжнародних організацій, зокрема Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC), яка розробляла відповідні індекси спільно з провідними університетами світу.

Маркетинговий підхід до оцінки привабливості туристичних DESTINACIЙ активно розвивається й українськими науковцями, серед яких І. Буднікевич, І. Гавриш, І. Крупенна, О. Коломицева, О. Музиченко-Козловська, Л. Чепурда та інші. Проте, за нашими спостереженнями, саме в цьому напрямі відчувається гостра нестача сучасних методичних розробок, які б повною мірою враховували появу нових поколінь туристів з принципово іншими цінностями та поведінковими моделями, зростання попиту на автентичний, імерсивний та трансформаційний туристичний досвід, посилення екологічної та соціальної свідомості мандрівників, широке використання цифрових технологій, необхідність сегментації та персоналізації пропозиції для різних цільових аудиторій та інші актуальні фактори, що впливають на сприйняття привабливості DESTINACIЙ в умовах сучасного ринку.

Саме відсутність оновлених маркетингових інструментів оцінки, адаптованих до цих викликів, і зумовила необхідність даного дослідження.

**Метою статті** є розробка та обґрунтування методичних підходів до комплексного маркетингового аналізу привабливості туристичної DESTINACIЙ, які б враховували поліцентричний характер сприйняття DESTINACIЙ різними групами стейкхолдерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах розвитку туристичної сфери сформувався комплекс спеціалізованих методичних підходів, спрямованих на оцінювання туристичних DESTINACIЙ, обґрунтування ефективних маркетингових стратегій та удосконалення процесів маркетингового планування їхнього розвитку. Серед них можна виокремити:

1. Модель «конкурентного ромбу» М. Портера, яка включає чотири ключові детермінанти: умови факторів виробництва, умови внутрішнього попиту, споріднені та підтримуючі галузі, стратегія і суперництво фірм. Для туризму її адаптація передбачає уточнення факторної структури та розрахунок інтегрального показника туристичного потенціалу території.

2. Методику М. Енрайта та Дж. Ньютона, яка виділяє дві групи чинників привабливості: конкретні (архітектура, культурні традиції, гостинність, події, фестивалі) та загальні (економічні, соціальні, політичні, освітні показники), що забезпечує комплексну оцінку маркетингової привабливості [1].

3. Системний підхід Янсена-Вербека і Колба, що розглядає міську DESTINACIЮ як продукт відпочинку з первинними (культурні, спортивні, розважальні ресурси) та вторинними (готелі, ресторани, транспорт, інформаційні послуги) елементами. Запропоновано трирівневий аналіз міста як туристичної DESTINACIЙ (основний, супутній, розширений продукт) [2; 3].

4. Методика WTTC та TTRI «The Competitiveness Monitor», що включає 65 показників конкурентоспроможності за 8 вимірами: ціни, інфраструктура, екологія, технології, людські ресурси, відкритість, соціальні чинники та розвиток туризму. Вона є «досить універсальною, адже можна внести необмежену кількість факторів і туристичних напрямків, які необхідно оцінити. Цю методику можна вважати маркетинговою, оскільки вона містить метрики привабливості для різних цільових аудиторій» [4].

5. Методика Л. Двієра, яка охоплює понад 150 показників конкурентоспроможності, згрупованих у різні категорії (власні ресурси (11 показників); створені ресурси (21); додаткові фактори та ресурси (28); управління місцем призначення (34); місцеві умови (25); умови попиту (4); інші показники макроекономічної природи та соціально-економічного процвітання (32) [5].

Таким чином, помітно що оцінка атрактивності туристичних DESTINACIЙ має стратегічне значення, оскільки саме імідж DESTINACIЙ є ключовим фактором формування туристичних потоків, інвестиційної привабливості території та її довгострокової економічної стійкості. У постіндустріальній економіці «DESTINACIЙ повинні стати новою моделлю територіального розвитку, які сприятимуть



створенню нових робочих місць, розвитку загальної і туристичної інфраструктури, збільшенню надходжень до місцевих бюджетів та допоможуть туристам повноцінно відпочивати, економити свій час та почувати себе в безпеці» [6]. Наведені підходи до оцінювання туристичної привабливості destinations є фундаментальними і дають змогу системно аналізувати різні аспекти туристичного потенціалу, але їх потрібно переглядати й удосконалювати для того, щоб відобразити сучасні тенденції в туризмі та цифрові технології, інтегрувати думки різних груп стейк-

гольдерів, врахувати кризові та безпекові аспекти, спростити аналітичний процес та забезпечити практичне використання результатів, забезпечити комплексний маркетинговий підхід із урахуванням всіх «7Р» туристичної destinations.

Для реалізації цих потреб розроблено методику оцінювання привабливості туристичної destinations методом анкетування та глибинних інтерв'ю експертів в галузі туризму, загальну схему якої наведено на рисунку 1.



Рисунок 1 – Етапи маркетингової оцінки привабливості туристичної destinations  
Джерело: розроблено авторами

Методика експертної оцінки привабливості туристичної destinations в умовах воєнного стану в Україні містить такі етапи:

1. Визначення чинників окремих метрик

туристичної привабливості destinations (табл. 1) на основі контент-аналізу мережі Інтернет, аналізу літератури, опитування експертів, SWOT-аналізу з врахуванням впливу війни.



Таблиця 1 – Основні метрики привабливості дестинації та їхні чинники

| Метрика                                       | Тривіальні чинники                                                                                                                                                                     | Чинники зумовлені війною                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                             | 2                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Туристичні ресурси                            | Наявність історичних, культурних і природних пам'яток, визначних чи святих місць, архітектурних об'єктів, географічне положення дестинації                                             | Наявність і стан історичних і культурних пам'яток, визначних місць, святих місць, архітектурних ансамблів, природних об'єктів, географічне положення дестинації, збереженість об'єктів після можливих руйнувань і можливість їхнього відвідування, розміщення у безпечних регіонах                                                                       |
| Інфраструктура                                | Якість доріг, наявність і стан закладів розміщення, наявність громадського транспорту, заклади харчування, туристичні інформаційні центри                                              | Якість доріг, наявність і стан закладів розміщення, громадський транспорт, заклади харчування, наявність бомбосховищ, туристичні інформаційні центри, енергетична безпека, функціонування у безпечних регіонах                                                                                                                                           |
| Доступність                                   | Логістика, транспортне сполучення, наявність прямих рейсів, зручність трансферів                                                                                                       | Логістика, доступність ресурсів дестинації в умовах воєнного стану, безпека доріг, наявність евакуаційних маршрутів, робота авіасполучень, рівень доступності громадського транспорту та функціонування залізничних і автобусних перевезень в умовах воєнного стану, зручність, вчасність і безпека трансферів                                           |
| Унікальність та естетика                      | Культурна та природна спадщина, гастрономічні особливості, фестивалі, місцеві традиції                                                                                                 | Культурна та природна спадщина, роль дестинації у військовій історії, символічне значення для національної пам'яті                                                                                                                                                                                                                                       |
| Безпека                                       | Рівень злочинності, санітарні умови, політична стабільність, якість медичних послуг                                                                                                    | Віддаленість дестинації від зони бойових дій, рівень загрози, наявність укриттів, санітарні умови, медичне забезпечення, доступ до оперативної інформації про ситуацію в регіоні, вплив воєнних дій на криміногенну ситуацію                                                                                                                             |
| Екологічна стійкість                          | Стан довкілля, рівень забруднення, наявність природоохоронних заходів, екологічні ініціативи                                                                                           | Вплив війни на довкілля, забруднення територій, наявність замінованих зон, екологічні наслідки бойових дій, наявність природоохоронних заходів, екологічні ініціативи                                                                                                                                                                                    |
| Вартість відпочинку                           | Доступність цін на транспорт, проживання, харчування, вхідні квитки до туристичних місць                                                                                               | Доступність цін на транспорт, проживання, харчування, вхідні квитки до туристичних місць, зміни у ціноутворенні через війну, доступність соціального туризму, підтримка внутрішнього туризму для переселенців.                                                                                                                                           |
| Туристичний сервіс                            | Рівень обслуговування, туристична інформація, екскурсійні послуги, мовна доступність                                                                                                   | Рівень обслуговування, туристична інформація, екскурсійні послуги, мовна доступність, адаптація туристичних послуг до воєнних умов, волонтерські ініціативи, підтримка ветеранів і ВПО, організація безпечних екскурсій, патріотичних турів, історичних маршрутів, розвиток волонтерського, військово-історичного, медичного та реабілітаційного туризму |
| Рівень цифровізації та інформаційна підтримка | Наявність мобільних додатків, онлайн-сервісів для бронювання, безкоштовні Wi-Fi-зони, інтерактивні мапи                                                                                | Мобільні застосунки для обслуговування та безпеки туристів, онлайн-сервіси для бронювання, онлайн-доступ до туристичної інформації, громадські Wi-Fi-зони, цифрові мапи з небезпечними зонами, програми підтримки туризму в умовах війни                                                                                                                 |
| Доступність розваг                            | Культурні події, активний відпочинок, екстремальні види спорту, нічне життя, наявність сімейних розваг                                                                                 | Культурні заходи на підтримку військових, адаптовані розважальні програми, військовий туризм, благодійні ініціативи                                                                                                                                                                                                                                      |
| Людські ресурси                               | Наявність персоналу, співвідношення постійної зайнятості до сезонної, існування умов для навчання та освітніх програм, гостинність місцевого населення, його готовність до взаємодії з | Наявність кваліфікованого та некваліфікованого персоналу, існування умов для навчання та освітніх програм, гостинність місцевого населення до туристів, його готовність до взаємодії з туристом, місцеві звичаї та традиції, знання мов, мови спілкування, звичаї та традиції місцевості                                                                 |





| Метрика                   | Тривіальні чинники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Чинники зумовлені війною                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                           | туристом, звичаї та традиції місцевості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Маркетинг де-<br>стинації | Позиціонування та брендинг дестинації, багаторівневий продукт дестинації для різних цільових аудиторій, комунікаційна стратегія, диджитал-маркетинг та онлайн-просування, робота з цільовими сегментами туристів, присутність на міжнародних ринках, доступність і зручність дестинації, інфлюенс-маркетинг, співпраця з провідними цифровими туристичними платформами | Антикризовий маркетинг та адаптація до умов війни, позиціонування та брендинг дестинації на основі безпекової ознаки, просування туризму як чинника розвитку дестинації, репутаційний менеджмент, багаторівневий продукт дестинації для різних цільових аудиторій, комунікаційна стратегія, диджитал-маркетинг та онлайн-просування, адаптація маркетингових стратегій до нових груп туристів / відвідувачів, присутність на міжнародних ринках, доступність і зручність дестинації, інфлюенс-маркетинг, співпраця з провідними цифровими туристичними платформами |

*Джерело:* розроблено авторами

Під час оцінювання туристичної привабливості дестинації в умовах війни треба враховувати як традиційні складники, так і фактори безпеки, доступності та адаптації до нових умов. Особливе місце в оцінюванні привабливості туристичної дестинації в умовах війни, на наш погляд, посідає метрика «Маркетинг дестинації», яка передбачає адаптацію маркетингових стратегій до кризових умов, забезпечення довіри туристів і підтримку іміджу регіону як безпечного та привабливого місця для відвідування. Ця метрика не просто оцінює ефективність традиційного просування, а й передбачає кризові комунікації, безпекові аспекти та адаптацію до нових туристичних реалій.

2. Рейтингова оцінка та визначення пріоритетних чинників методом парних порівнянь або на основі анкетування експертів. Процес анкетування складається з таких етапів: формування анкети з переліком чинників; оцінювання експертами значущості та вираженості чинників за шкалою (від 1 до 10); обробка даних методом середніх балів або методом аналізу ієрархій.

3. Визначення чинників, які знижують привабливість туристичної дестинації методами: аналізу негативного зворотного зв'язку, фокус-групи, опитування туристів та експертів. На цьому етапі передбачено таке: аналіз відгуків туристів на платформах (TripAdvisor, Google Reviews тощо); комунікація фокус-груп з представниками різних цільових аудиторій; опитування експертів щодо основних проблем дестинації; визначення критичних бар'єрів для туристів: економічні фактори, соціальні фактори,

фізичні загрози, психологічні бар'єри, логістичні бар'єри.

4. Визначення чинників, які підвищують привабливість туристичної дестинації методами кейс-стаді, бенчмаркінгу, аналізу трендів у туризмі, напівструктуроване опитування, метод Delphi. Основні процедури передбачають: дослідження тенденцій розвитку туризму; порівняльний аналіз маркетингової практики успішних туристичних дестинацій; опитування експертів щодо потенційних точок зростання привабливості; формування рекомендацій щодо покращення туристичного продукту.

5. Інтегральна оцінка привабливості туристичної дестинації виводиться методом мультикритеріального аналізу та експертного оцінювання. Для оцінювання кожного з чинників треба зібрати дані: оцінки туристів (анкетування, інтерв'ювання, опитування); статистичні дані; експертні оцінки професіоналів туристичної галузі. За потреби доцільним також є додаткове експертне опитування для уточнення метрик. Важливо дослідити, як різні чинники взаємодіють між собою. Наприклад, на високий рівень безпеки може позитивно впливати низький рівень злочинності, а високий рівень інфраструктури може залучати туристів, що шукають комфорт. Тому аналіз цих взаємозв'язків допоможе точніше визначити чинники, які найбільше впливають на привабливість дестинації.

Важливим аспектом маркетингового аналізу при розробленні ефективної стратегії залучення туристів і забезпечення їхнього позитивного досвіду є вибір критеріїв для оцінювання елементів комплексу маркетингу

туристичної дестинації (таблиця 2). Для оцінки елементу Product (Продукт) оцінки комплексу маркетингу туристичної дестинації було визначено критерії, що базуються на базових аспектах, які формують конкурентоспроможність і привабливість туристичного напрямку. Вибір критеріїв для оцінки елементу Price (Ціна) комплексу маркетингу туристичної дестинації не є випадковим. Вартість туристичних послуг безпосередньо пов'язана з доступністю дестинації для різних категорій туристів, її конкурентоспроможністю на ринку та загальним враженням від подорожі. Для елементу Place (Місце) у комплексі маркетингу туристичної дестинації було обрано критерії, пов'язані з доступністю, логістикою та розподілом туристичних послуг. Вибір критеріїв для оцінювання цього елементу базується на потребі забезпечення зручності, комфорту та ефективності пересу-

вання туристів, що є головним у формуванні позитивного враження від дестинації. Ефективне просування (Promotion) туристичної дестинації є основним фактором її конкурентоспроможності та популярності. Вибір критеріїв цієї групи ґрунтується на сучасних тенденціях у маркетингу, а також на специфіці туристичної індустрії. Оцінювання привабливості туристичної дестинації за елементом People (Персонал) є важливим аспектом аналізу, оскільки саме люди – місцеві жителі, працівники індустрії гостинності, волонтери та науковці – формують унікальну атмосферу місця, впливають на рівень задоволеності туристів і сприяють сталому розвитку туризму. Обрані критерії допомагають комплексно оцінити людський фактор у туристичному секторі та його значення для успіху дестинації.

Таблиця 2 – Критерії оцінки комплексу маркетингу туристичної дестинації

| Елемент                                | Критерії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Product (Продукт)                      | 1. Унікальність туристичних ресурсів (природні краєвиди, історичні пам'ятки, культурна спадщина). 2. Наявність розвинутої та якісної інфраструктури. 3. Атмосфера дестинації, її імідж і репутація. 4. Екологічна стійкість та інклюзивність туристичної пропозиції. 5. Різноманітність і багатоваріантність туристичного продукту. 6. Наявність унікальних фішок та ексклюзивних вражень. 7. Інвестиції в інноваційні проєкти у сфері туризму та індустрії. 8. Безпека туристів. |
| Price (Ціна)                           | 1. «Туристичний кошик» (основні витрати туриста під час подорожі). 2. Ціновий імідж дестинації. 3. Спеціальні пропозиції. 4. Супутні послуги (транспорт, зв'язок, інформація). 5. Вартість додаткових послуг: екскурсії, розваги, сувеніри. 6. Вартість доступу до основних туристичних атракцій. 7. Залежність ціни від сезонності туристичної послуги. 8. Співвідношення ціни та якості.                                                                                        |
| Place (Місце)                          | 1. Логістична доступність дестинації. 2. Місцеві збори та преференції для туристів. 3. Доступність громадського транспорту та інтеграція з мобільними додатками. 4. Організація каналів розподілу. 5. Розвиток внутрішньої логістики дестинації. 6. Рівень співпраці з партнерськими мережами. 7. Компактність дестинації та локація туристичних об'єктів. 8. Використання чатботів і штучного інтелекту.                                                                         |
| Promotion (просування)                 | 1. Використання традиційних комунікаційних каналів (реклама, PR, рекламні ролики). 2. Офіційний сайт і соціальні мережі. 3. Цифрові технології. 4. Національні, регіональні туристичні офіси та інформаційні центри. 5. Співпраця з інфлюенсерами, блогерами та журналістами. 6. Участь у міжнародних виставках і заходах. 7. Формування подієвого календаря. 8. Креативні маркетингові та рекламні кампанії.                                                                     |
| People (Персонал)                      | 1. Гостинність місцевого населення. 2. Рівень врахування інтересів місцевих жителів. 3. Взаємодія з волонтерами та громадськими організаціями. 4. Кваліфікація персоналу. 5. Підтримка місцевих підприємців і громади. 6. Мовна доступність. 7. Взаємодія з туристами. 8. Наявність освітніх установ і науковців.                                                                                                                                                                 |
| Process (Процес)                       | 1. Наявність стратегії та плану дій щодо управління. 2. Якість обслуговування в точках контакту. 3. Зручність бронювання. 4. Узгодженість дій між учасниками туристичного ринку. 5. Використання цифрових технологій. 6. Моніторинг відгуків та швидкість реагування на скарги. 7. Рівень організації туристичних послуг. 8. Формування післявідвідувального досвіду.                                                                                                             |
| Physical Evidence (Фізичне середовище) | 1. Естетика туристичної інфраструктури та рівень розвитку індустрії гостинності дестинації. 2. Брендинг дестинації. 3. Сенсорні складові. 4. Візуальна айдентика дестинації. 5. Стан туристичних об'єктів. 6. Екологічна відповідальність дестинації. 7. Об'єкти культурної та природної спадщини. 8. Доказова база якості.                                                                                                                                                       |

Джерело: розроблено авторами





Оцінка елементу Process (Процес) моделі «7Р» туристичній дестинації для аналізу її привабливості дає змогу обґрунтувати злагоженість та ефективність процесів, від яких залежить комфорт туристів, їхнє враження від подорожі та ймовірність повторного візиту. Критерії допомагають комплексно оцінити рівень організації туристичних послуг та управління дестинацією, а також виявити, як це впливає на загальний досвід туристів. Для аналізу привабливості туристичних дестинацій за елементом комплексу маркетингу Physical Evidence (Фізичне середовище) були обрані критерії, які формують перше враження та впливають на загальний досвід туристів. Обрані критерії дають змогу оцінити, наскільки дестинація відповідає сучасним стандартам гостинності, забезпечує комфорт і справляє незабутнє враження на відвідувачів.

Запропонований авторами критерійний інструментарій, сформований у межах маркетингового комплексу «7Р», орієнтований на забезпечення цілісного та системного підходу до оцінювання привабливості туристичної дестинації. Він інтегрує як матеріальні компоненти (інфраструктурне забезпечення, цінова політика, наявність і якість туристичних ресурсів), так і нематеріальні детермінанти (атмосфера та естетика простору, імідж території, рівень сервісного обслуговування, характер соціальної взаємодії з місцевим населенням). Орієнтація на узгодження інтересів споживачів туристичних послуг із потребами локальної спільноти сприяє формуванню стійкої моделі розвитку туристичної дестинації, посиленню її конкурентоспроможності та зростанню адаптивного потенціалу в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Кожен критерій певного елемента комплексу маркетингу, який формує привабливість туристичної дестинації, має свою вагу, що визначає значущість привабливості критеріїв для дестинації. Оцінку вагомості критеріїв за складниками комплексу маркетингу та їх бальне оцінювання здійснює група експертів туристичних компаній. На основі отриманих оцінок розраховують інтегральний показник, який відображає рівень привабливості туристичної дестинації, узагальнює оцінки за кожним із запропонованих елементів комплексу маркетингу. Інтегральна оцінка як головний аналітичний інструмент була адаптована та апробована у монографії О. Коломицевої, Л. Васильченко, С. Пепчук для комплексної діагностики ефек-

тивності використання маркетингових комунікацій підприємства [7], у дослідженні О. Сергієнко для оцінювання ринкових позицій аграрних підприємств в умовах конкурентного середовища [8]. Цю методику можна вважати однією з найбільш уніфікованих та адаптивних, що уможлиблює її застосування у різних секторальних і територіальних контекстах.

Комплексний показник, за допомогою якого оцінюються окремі елементи комплексу маркетингу за сукупністю критеріїв, що характеризують привабливість туристичної дестинації, пропонується розраховувати за формулою (1):

$$I_k = \sum_{i=1}^n k_i \times \overline{OE}_i \quad (1)$$

де  $I_k$  – значення комплексного показника  $k$ -го елемента комплексу маркетингу щодо оцінювання привабливості туристичної дестинації;  $n$  – кількість критеріїв для комплексного показника  $k$ -го елемента комплексу маркетингу;  $k_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го критерію;  $\overline{OE}_i$  – середня експертна оцінка в балах  $i$ -го критерію ( $OE_j$  = від 0 до 10).

Середня оцінка в балах значущості відповідного критерію для туристичної дестинації за певним елементом комплексу маркетингу, яка визначається індивідуальним оцінюванням експертів, обчислюється за формулою (2):

$$\overline{OE}_i = \frac{1}{m} \sum_{q=1}^m OE_{qi}, \quad (2)$$

де  $\overline{OE}_i$  – середня бальна оцінка експертів за  $i$ -м критерієм;  $OE_{qi}$  – оцінка в балах  $q$ -го експерта за  $i$ -м критерієм;  $m$  – кількість експертних оцінок.

Інтегральний показник оцінювання привабливості туристичної дестинації ( $I_{\text{ПТД}}$ ) пропонуємо визначати за такою формулою (3):

$$I_{\text{ПТД}} = \sqrt[7]{\prod_{k=1}^7 I_k}. \quad (3)$$

Отже, враховуючи попередньо визначені критерії оцінювання туристичної дестинації за елементами комплексу маркетингу та значущість їх впливу на формування привабливості туристичної дестинації, інтегральний індекс має формалізований вигляд (4):

$$I_{\text{ПТД}} = \sqrt[7]{I_{K_{\text{prod}}} \times I_{K_{\text{price}}} \times I_{K_{\text{place}}} \times I_{K_{\text{prom}}} \times I_{K_{\text{people}}} \times I_{K_{\text{proc}}} \times I_{K_{\text{physev}}}}, \quad (4)$$

де:  $I_{\text{ПТД}}$  – інтегральний індекс оцінювання привабливості туристичної дестинації;  $I_{K_{\text{prod}}}$  – комплексний індекс оцінювання туристичної дестинації за елементом комплексу маркетингу Product;  $I_{K_{\text{price}}}$  – комплексний індекс оцінювання туристичної дестинації за елементом комплексу маркетингу Price;  $I_{K_{\text{place}}}$  – комплексний індекс оцінювання туристичної дестинації за елементом комплексу маркетингу Place;  $I_{K_{\text{prom}}}$  – комплексний індекс оцінювання туристичної дестинації за елементом комплексу маркетингу Promotion;  $I_{K_{\text{people}}}$  – комплексний індекс оцінювання туристичної дестинації за елементом комплексу маркетингу People;  $I_{K_{\text{proc}}}$  – комплексний індекс оцінювання туристичної дестинації за елементом комплексу маркетингу Process;  $I_{K_{\text{physev}}}$  – комплексний індекс оцінювання туристичної дестинації за елементом комплексу маркетингу Physical evidence.

Інтерпретація показників оцінювання привабливості туристичних дестинацій відбувається на основі значень інтегральних індексів, що надалі дає змогу сформувати рейтинги туристичних дестинацій. Такий підхід дозволяє не лише виокремити конкурентні переваги туристичних дестинацій, але й сформувати обґрунтовані стратегічні напрями підвищення їхньої туристичної привабливості шляхом адаптації пропозиції до трансформацій ринкового середовища та еволюції уподобань цільових аудиторій. Крім того, моніторинг динаміки рейтингів туристичних дестинацій у довгостроковій перспективі сприяє прогнозуванню тенденцій розвитку туристичного сектору, визначенню потенційних ринків для розширення та удосконаленню туристичних продуктів відповідно до глобальних трендів і вимог споживачів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З наукового погляду, методичні підходи до оцінювання привабливості туристичних дестинацій сприяють їх систематизації, дають змогу визначати головні фактори впливу та прогнозувати зміни в туристичному попиті. Використання інтегральних ін-

дексів, рейтингових методик і моделей життєвого циклу дестинації дає змогу не лише оцінювати поточний стан, а й прогнозувати майбутні тенденції, виявляти потенційні ризики та формувати ефективні стратегії управління. У подальших дослідженнях запропонований методичний підхід уможливує комплексне оцінювання привабливості туристичної дестинації та дозволяє ідентифікувати її слабкі та сильні сторони. Він сприяє впровадженню принципів сталого розвитку, дозволяючи контролювати екологічне навантаження, зберігати культурну спадщину та підвищувати рівень інтеграції місцевих громад у туристичну діяльність, а також сформувати рекомендації для покращення конкурентоспроможності дестинації в умовах воєнного стану.

### Перелік використаних джерел

1. Enright M., Newton J. Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*. 2005. Vol. 43 (4). P. 339–350.
2. Jansen-Verbeke M. Inner-city tourism: Resources, tourists and promoters. *Annals of Tourism Research*. 1986. Vol. 13 (1). P. 79–100.
3. Kolb B. M. *Tourism marketing for cities and towns*. Elsevier, 2006. 310 p.
4. Баранюк Д., Коломицева О., Бойко С. Методики маркетингової оцінки туристичних дестинацій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 79–87.
5. Dwyer L. The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*. 2000. Vol. 21 (1). P. 9–22.
6. Кифяк О., Кифяк В. Діджиталізація процесів розвитку туристичних дестинацій у західноукраїнських прикордонних регіонах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 162–173.
7. Коломицева О.В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки: монографія. Черкаси: Вид. Гордієнко Є.І., 2022. 455 с.



8. Сергієнко О.А. Позиціонування аграрних підприємств в умовах конкуренції: дис. ... д-ра філософії: 075 – Маркетинг. Черкаси, 2024. 366 с.

### References

1. Enright, M., Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43 (4), 339–350.
2. Jansen-Verbeke, M. (1986). Inner-city tourism: Resources, tourists and promoters. *Annals of Tourism Research*, 13 (1), 79–100.
3. Kolb, B. M. (2006). *Tourism marketing for cities and towns*. Elsevier. 310 p.
4. Baranyuk, D., Kolomytseva, O. and, Boyko, S. (2022). Methods of marketing assessment of tourist destinations. *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 66, 79-87

---

**Стаття надійшла до редакції :** 12.10.2025 р.

**Стаття прийнята до друку:** 16.11.2025 р.

---

### Бібліографічний опис для цитування :

Баранюк Д. С., Кифяк О. В. Маркетинговий аналіз привабливості туристичної дестинації: методологічні аспекти. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 135–144.

---

(in Ukrainian).

5. Dwyer, L. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21 (1), 9–22.

6. Kyfyak, O., Kyfyak, V. (2020). Digitalization of the processes of development of tourist destinations in Western Ukrainian border regions. *Bulletin of the Ternopil National Economic University*, 2, 162–173.

7. Kolomytseva, O.V., Vasylchenko, L.S. and Pepchuk, S.M. (2022). *Marketing communications of the enterprise: strategic vectors of development in the era of the digital economy: monograph*. Cherkasy: Publishing house Gordienko E.I. 455. (in Ukrainian).

8. Sergienko, O.A. (2024). Positioning of agricultural enterprises in competitive conditions: *dissertation ... doctor of philosophy: 075 - Marketing*. Cherkasy, 366 (in Ukrainian).

---

**Стаття опублікована:** 30.12.2025 р.

## ВИЗНАЧЕННЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.16>

*Постановка проблеми.* У сучасних умовах цифрової трансформації відбувається суттєва зміна структури каналів збуту продукції підприємств. Розвиток електронної комерції, маркетплейсів, соціальної комерції та цифрових платформ формує нову екосистему взаємодії між виробниками, посередниками та споживачами. Традиційні канали стають менш ефективними без інтеграції цифрових інструментів, що зумовлює необхідність оновлення збутової політики підприємств. *Мета статті* – дослідити канали збуту продукції підприємств у цифровій економіці з урахуванням відмінностей між моделями B2B і B2C та визначити ключові фактори їх оптимізації. *Методи дослідження:* аналіз, систематизація, порівняння, класифікація, графічна інтерпретація та структурно-функціональний аналіз. *Гіпотеза дослідження* полягає у припущенні, що раціональний вибір каналів збуту в умовах цифровізації підвищує ефективність збутової політики та зменшує конфлікти між стейкхолдерами. *Виклад основного матеріалу.* Досліджено особливості збуту в умовах цифрової економіки та узагальнено основні канали, характерні для B2B та B2C-сегментів. Визначено, що ефективна система збуту є комбінацією прямих, непрямих, онлайн та офлайн каналів. Систематизовано конфлікти між ключовими учасниками збутового процесу: виробником, дистриб'юторами, маркетплейсами та кінцевими споживачами. Наведено класифікацію каналів збуту та окреслено напрями їх оптимізації. *Оригінальність і практична значущість дослідження* полягає у виокремленні підходів до оптимізації каналів збуту з урахуванням цифрових інструментів та інтересів стейкхолдерів. Результати можуть бути використані підприємствами для формування сучасної збутової стратегії. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Оптимальний канал збуту в умовах цифрової економіки є інтегрованою моделлю, що забезпечує охоплення, персоналізацію та ефективне ціноутворення. Узгодження інтересів учасників системи збуту сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Подальші дослідження варто спрямувати на кількісну оцінку ефективності каналів та розробку моделей інтегрованих омніканальних систем.

### Ключові слова:

збут продукції, канали збуту, збутова політика, цифрова економіка, маркетплейси, електронна комерція, омніканальність, стратегія збуту.

## DETERMINING ENTERPRISE PRODUCT DISTRIBUTION CHANNELS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

*Problem Statement.* In the context of modern digital transformation, the structure of enterprise distribution channels is undergoing significant change. The development of e-commerce, marketplaces, social commerce, and digital platforms is forming a new ecosystem of interaction between manufacturers, intermediaries, and consumers. Traditional channels are becoming less effective without the integration of digital tools, which necessitates the revision and modernization of enterprises' distribution policies. *The purpose of the article* is to explore enterprise product distribution channels in the digital economy, taking into account the differences between B2B and B2C models and identifying key factors for their optimization.

<sup>1</sup> Чирка Андрій Миколайович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка, Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна.

**Chyrka Andrii**, graduate of the third (educational and scientific) level of higher education, specialty 051 Economics, Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University, Kharkiv, Ukraine.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0009-0004-3475-1387>

**e-mail:** andrejchirka@gmail.com



[Creative Commons Attribution  
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





*Research methods:* analysis, systematization, comparison, classification, graphical interpretation, and structural-functional analysis. *The research hypothesis* assumes that a rational selection of distribution channels in the context of digitalization increases the effectiveness of distribution policy and reduces conflicts among stakeholders. *Presentation of the main material.* The study examines the specifics of distribution in the digital economy and summarizes the main channels characteristic of the B2B and B2C segments. It is established that an effective distribution system is a combination of direct, indirect, online, and offline channels. Conflicts among key stakeholders manufacturers, distributors, marketplaces, and end consumers have been systematized. A classification of distribution channels is provided, along with key directions for their optimization. *Originality and practical significance* lie in identifying approaches to optimizing distribution channels with consideration of digital tools and stakeholder interests. The results may be used by enterprises to develop a modern distribution strategy. *Conclusions.* The optimal distribution channel in the digital economy is an integrated model that ensures market coverage, personalization, and effective pricing. Aligning the interests of distribution system participants helps reduce conflicts and enhance enterprise competitiveness. *Further research* should focus on quantitative assessment of channel efficiency and the development of models for integrated omnichannel systems.

#### **Keywords:**

product distribution, distribution channels, distribution policy, digital economy, marketplaces, E-commerce, omnichannel, distribution strategy, financial stability, operational efficiency.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з кардинальними змінами у сфері збуту продукції. Швидкий розвиток електронної комерції, маркетплейсів, платформених бізнес-моделей, мобільних застосунків та інструментів аналітики даних суттєво впливає на способи взаємодії між усіма учасниками системи збуту. Традиційні канали збуту - дистриб'ютори, торговельні мережі, роздрібні точки - поступово доповнюються або навіть витісняються цифровими каналами, що створює складну та багаторівневу екосистему з широким колом стейкхолдерів.

Проблема полягає у тому, що підприємства часто не мають узгодженої стратегії управління каналами збуту в умовах цифрової економіки. Виникає потреба визначити оптимальне поєднання фізичних та цифрових каналів, враховуючи різні інтереси й мотивації стейкхолдерів системи збуту: виробників, посередників, маркетплейсів, логістичних операторів, банківських та фінтех-платформ, споживачів, регуляторних органів. Невідповідність між поведінковими моделями цих учасників, їх очікуваннями та вимогами до процесу продажів може призвести до конфліктів, зниження ефективності каналів і втрати конкурентних переваг.

Ускладнює ситуацію й те, що цифрові інструменти створюють нові формати поведінки стейкхолдерів: активне залучення споживачів до формування попиту, швидкі зміни логістичних стандартів, вимоги прозорості та персоналізації, підсилення впливу платформених операторів. Підприємства зму-

шені забезпечувати баланс інтересів усіх сторін, адаптувати процеси комунікацій, коригувати політику ціноутворення, вибудовувати партнерські моделі взаємодії.

Отже, постає науково-практична проблема: як визначити та інтегрувати оптимальні канали збуту продукції підприємства в умовах цифрової економіки, ураховуючи інтереси різних стейкхолдерів системи збуту та забезпечуючи узгодженість їх форматів поведінки.

Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки практичних рекомендацій щодо визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки та адаптувати свою модель дистрибуції до нових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своєму дослідженні Максютенко, І. проводить аналіз тенденцій розвитку електронної комерції [1], дослідження Гринів Н. та Лісовський Л. "Особливості активізації збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів." [2] досліджує особливості активізації збутової діяльності компаній при використанні маркетплейсів як ключового каналу онлайн-торгівлі, наводять класифікацію маркетплейсів та аналізують функції їх збутової діяльності. Слід відзначити дослідження «Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні» [3], в якому розглянуто різні канали електроні збуту продукції та їх динаміку. У дослідженні Бурка, Б. О., Шкода, М. С. [4], розглянуті питання сучасних наукових підходів до розвитку e-commerce, впливу цифровізації на бізнес-



моделі онлайн-компаній, а також виявлення логістичних і безпекових бар'єрів, що перешкоджають стабільному функціонуванню електронної торгівлі. Дослідження Litovka-Demenina, S., Sychova, O., Korniiichuk, V присвячено аналізу продуктових тенденцій та поведінці споживачів [5] та ін.

Вченими та практиками створено суттєвий науковий доробок із дослідження електронної торгівлі та каналів збуту продукції підприємствами, але сучасна практика ритейлу та дистрибуції у поєднанні із сучасними технологіями постійно змінюють традиційні підходи до визначення каналів збуту продукції підприємства, що потребує відповідного дослідження та поглибленого аналізу, з метою дослідити природу каналів та їх взаємозв'язки, визначити які із каналів є найбільш ефективними та доцільними для застосування у практичній діяльності підприємствами.

**Метою дослідження** є дослідити канали збуту продукції підприємства в умовах цифрової економіки, урахувавши інтереси різних стейкхолдерів системи збуту та забезпечуючи узгодженість їх форматів поведінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стрімкий розвиток цифрової економіки зумовлює глибоку трансформацію традиційних механізмів організації бізнес-процесів, особливо у сфері збуту продукції. Сучасні підприємства, незалежно від галузевої належності та масштабів діяльності, стикаються з необхідністю переосмислення, оптимізації та інтеграції своїх каналів збуту з урахуванням цифрових інструментів і нових моделей поведінки споживачів. Традиційні підходи до дистрибуції, зорієнтовані переважно на фізичні торговельні точки та посередницькі ланки, виявляються недостатніми або низькоефективними в умовах зростання попиту на цифрові формати взаємодії.

Відтак, виникає потреба у формуванні гнучких, гібридних або повністю цифрових моделей збуту, здатних забезпечити розширення охоплення цільових сегментів споживачів, підвищення рівня персоналізації пропозицій, прискорення та підвищення прозорості транзакцій, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємства на глобальному та локальних ринках. Нездатність своєчасно адаптувати збутову політику до викликів цифровізації призводить до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості

та уповільнення темпів розвитку підприємства.

Для підтримання конкурентоздатності, підприємства змушені забезпечувати ефективну омніканальність, яка передбачає інтеграцію фізичних торговельних точок, електронної комерції, маркетплейсів, соціальних мереж і мобільних застосунків. Наявна несумісність їх операційних принципів та стандартів комунікації ускладнює формування єдиного узгодженого середовища збуту.

Проблема вибору оптимальної структури каналів. Необхідність визначення раціонального співвідношення між прямим збутом (Direct-to-consumer, D2C) та непрямим збутом (через дистриб'юторів і посередників), а також між використанням власних цифрових платформ та інтеграцією зі сторонніми екосистемами, породжує стратегічну невизначеність і ризики дезінтеграції збутової системи.

Сучасні цифрові канали генерують значні обсяги даних (Big Data) про поведінку споживачів, динаміку попиту та ефективність комунікацій. Проблемою є формування цифрових компетенцій підприємства, впровадження аналітичних інструментів та забезпечення безперервного використання отриманих даних для оптимізації збутових процесів і логістики.

Сучасна практика визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки має безліч різноманітних інструментів та підходів, які залежать від обраної бізнес-моделі, умов та навичок продавців або дистриб'юторів.

Узагальнюючи існуючий досвід, вдалось сформулювати таблицю з каналами збуту продукції в залежності від бізнес-моделі підприємства (B2B та B2C). Результати якої наведено в таблиці 1.

Як бачимо із огляду каналів збуту продукції підприємства, існує багато різних можливостей щодо побудови збутової діяльності підприємства, кожний із каналів має свої переваги та недоліки які притаманні бізнес-моделі підприємства. При визначенні каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки потрібно враховувати потенційні конфлікти інтересів між стейкхолдерами процесу збуту, неведені у таблиці 2.

Далі розглянемо конфлікт каналів (між виробником та посередниками).



Таблиця 1 – Канали збуту продукції в залежності від бізнес-моделі підприємства (B2B та B2C)

| Тип каналу збуту                         | Характеристика каналу                                             | B2B (бізнес–бізнес)                                                                | B2C (бізнес–споживач)                                                             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Прямий збут (D2C)                     | Продаж без посередників, прямий контакт з клієнтом                | Прямі контракти з підприємствами. Власні відділи продажу<br>Торгові представники   | Власні магазини та шоу-руми<br>Власний інтернет-магазин<br>Продаж через соцмережі |
| 2. Дистриб'ютори та дилери               | Посередники, що закуповують продукцію оптом для подальшого збуту  | Оптові дистриб'ютори промислової продукції-Галузеві дилерські мережі               | Дилери автомобільних, технічних і непродовольчих товарів<br>Френчайзингові мережі |
| 3. Роздрібні мережі                      | Торговельні мережі, які забезпечують доступ до споживача          | Спеціалізовані B2B - мережі (будівельні, промислові)                               | Супермаркети, магазини, торговельні центри                                        |
| 4. Маркетплейси                          | Платформи для розміщення та продажу товарів                       | B2B-маркетплейси (Alibaba, Made-in-China, Kompass)- Електронні тендерні майданчики | Масові B2C-маркетплейси (Amazon, Rozetka, Etsy)                                   |
| 5. Електронна комерція (власні сайти)    | Інтернет-продаж через корпоративний сайт або e-commerce платформу | Корпоративні B2B-портали з каталогами та оптовими цінами-CRM-інтеграція            | Стандартні інтернет-магазини- Платформи з електронної комерції                    |
| 6. Соціальна комерція (Social Commerce)  | Продаж через соціальні мережі                                     | Обмежене застосування (для бренду роботодавця, партнерських програм)               | Instagram, Facebook, TikTok Telegram-канали продажів                              |
| 7. B2B-платформи та електронні закупівлі | Цифрові системи автоматизації закупівель                          | Електронні торги, тендерні платформи (Prozorro, SAP Ariba) Е-каталоги              | Не використовується або мінімально                                                |
| 8. Месенджери та чат-боти                | Автоматизовані цифрові інструменти збуту та підтримки             | Підтримка клієнтів, технічні консультації, CRM                                     | Продаж через Telegram-боти, WhatsApp та іню                                       |
| 9. Омніканальні моделі                   | Інтеграція кількох каналів збуту в єдину систему                  | Інтеграція сайту, відділу продажу і CRM системи                                    | Мобільні застосунки, сайт та магазини                                             |
| 10. Логістично-орієнтовані моделі        | Прискорення та оптимізація доставки                               | Фулфілмент та складсько-логістичні оператори для оптових продажів                  | Кур'єрська доставка, Fulfillment (кур'єрські служби, склади маркетплейсів)        |
| 11. Агенти та брокери                    | Посередники, що отримують комісійні винагороди                    | Торгові агенти у промисловості, агросекторі, імпорті-експорті                      | Страхові, туристичні, фінансові агенти                                            |
| 12. Онлайн продажі (стрім-продажі)       | Продаж через онлайн-трансляції в реальному часі                   | Поки що рідко використовується                                                     | Широко застосовується для FMCG, fashion, beauty                                   |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2 – Опис стейкхолдерів та наявність потенційного конфлікту інтересів

| Стейкхолдер                      | Ключові інтереси                                                                                   | Потенційні конфлікти                                                                                                                   |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підприємство-виробник            | Максимізація прибутку, контроль над ціноутворенням, зміцнення бренду, прямий зв'язок зі споживачем | Прямі продажі (власний E-commerce) конкурують з продажами через посередників (дистриб'юторів, рітейлерів), що руйнує цінову дисципліну |
| Посередники / Дистриб'ютори      | Збереження своєї ролі в ланцюгу, гарантована маржа, захист від "витіснення" виробником у D2C       | Виробник може повністю перейти на D2C, ігноруючи їх. Вимоги до інвестицій у цифровізацію та інтеграцію                                 |
| Кінцевий споживач                | Зручність, швидкість, найнижча ціна, персоналізований досвід, якісний сервіс                       | Невідповідність інформації (ціна, наявність, акції) при переході між різними каналами (омніканальний розрив)                           |
| Цифрові платформи (Маркетплейси) | Збільшення комісійного доходу, залучення трафіку, володіння даними про споживачів                  | Високі комісії, жорсткі умови співпраці та використання даних виробника для розвитку власних конкуруючих торгових марок                |

Джерело: розроблено автором

Коли виробник відкриває власний інтернет-магазин (D2C), він пропонує товар, часто за ціною, нижчою за ту, що встановлює дистриб'ютор або рітейлер (який повинен додати свою маржу).

Це призводить до цінового демпінгу та невдоволення традиційних партнерів, які відчують себе конкурентами власного постачальника.

Вирішення: потребує розробки прозорої політики ціноутворення для кожного каналу та компенсаційних механізмів.

2. Ризик витіснення з ринку. Цифрові технології дають змогу виробникові ефективно керувати логістикою та комунікацією самостійно, роблячи традиційних посередників зайвими. Це загрожує існуванню дистриб'юторських мереж.

Вирішення: потребує перетворення посередників на постачальників сервісів з доданою вартістю (складування, локальний маркетинг, післяпродажне обслуговування).

3. Конфлікт за дані (між виробником та маркетплейсом). Маркетплейси (наприклад, Amazon, Rozetka, Prom, та ін.) володіють повними даними про кінцевого споживача (що купує, коли, за якою ціною). Вони не діляться цими даними з виробником, але можуть використовувати їх для ідентифікації найбільш прибуткових товарних категорій і запуску власних приватних торгових марок, які прямо конкурують із продукцією виробника.

Висновки з дослідження і перспективи подальших досліджень. Таким чином, у цифрову епоху оптимальний канал збуту завжди

є результатом комбінації прямих і непрямих, онлайн- і офлайн-інструментів, що мінімізують витрати та максимізують охоплення при збереженні необхідного рівня контролю над комунікацією та ціноутворенням. Вирішення питання із вибором оптимальних каналів збуту продукції дозволить підприємствам сформувати конкурентоспроможну збутову політику, мінімізувати конфлікти між учасниками системи, підвищити ефективність продажів та досягти стабільного розвитку в цифровому середовищі.

#### Перелік використаних джерел

1. Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54> (дата звернення: 22 вересня 2025 р.).
2. Гринів Н. Т., Лісовська Л. С. Особливості активізації збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 1. С. 96–101.
3. Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні; Features of the development of e-commerce in Ukraine. *Економічний вісник Дніпровської політехніки; Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024.
4. Burka B. O., Shkoda M. S. Development of e-commerce in Ukraine under conditions of digital transformation, mobile technologies, and economic instability caused by



military actions. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. No. 6. P. 8–17. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.6.1.

5. Litovka-Demenina S., Sychova O., Korniiichuk V. Advertising and product marketing strategies in management: analysis of market trends, consumer behavior, and pricing strategies. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.06>

6. UA-Retail. Ключові цифри та тренди e-commerce 2024 URL: <https://ua-retail.com/2024/10/kliuchovi-tsyfry-ta-trendy-e-commerce-2024/> (дата звернення: 22 вересня 2025 р.).

7. Дімура М. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. URL: Business Site. 30 серпня 2024. Оновлено 09 липня 2025. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html> (дата звернення: 23 вересня 2025 р.).

#### References

1. Analysis of the trends in the development of electronic commerce. *Economy and Society*. 2024. Issue 64. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54> (Access date: September 22, 2025).

2. Hryniv, N. T., Lisovska, L. S. (2025). Features of the intensification of sales activities of companies using marketplaces. *Current*

*problems of sustainable development*, 2, 1, 96–101.

3. Ryzhkova, G. A. (2024). Features of the development of e-commerce in Ukraine. *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic University*.

4. Burka, B. O., Shkoda, M. S. (2025). Development of e-commerce in Ukraine under conditions of digital transformation, mobile technologies, and economic instability caused by military actions. *Journal of Strategic Economic Research*, 6, 8–17. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.6.1.

5. Litovka-Demenina, S., Sychova, O., Korniiichuk, V. (2025). Advertising and product marketing strategies in management: analysis of market trends, consumer behavior, and pricing strategies. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 6. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.06>

6. UA-Retail. Key figures and trends of e-commerce 2024 Retrieved from: <https://ua-retail.com/2024/10/kliuchovi-tsyfry-ta-trendy-e-commerce-2024/> (Access date: September 22, 2025).

7. Dimura M. E-commerce in Ukraine: figures, facts, prospects for the development of online trade. Business Site. August 30, 2024. Updated July 09, 2025. Retrieved from: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html> (Access date: September 23, 2025).

---

Стаття надійшла  
до редакції : 12.11.2025 р.

Стаття прийнята  
до друку: 11.12.2025 р.

---

Стаття опублікована:  
30.12.2025 р.

---

#### Бібліографічний опис для цитування :

Чирка А. М. Визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 145–150.

---



## ОСВІТНЯ СИСТЕМА ВТРАЧАЄ ПОТЕНЦІЙНИХ АБІТУРІЄНТІВ Й МАЄ ОПТИМІЗУВАТИСЯ<sup>1</sup>

Система української освіти втратила понад 200 тисяч потенційних абітурієнтів, які мали б закінчити українські школи і продовжувати здобувати освіту. Про це повідомив генеральний директор директорату Олег Шаров під час засідання парламентського освітнього комітету з питань науки, освіти та інновацій. За його словами, усього у 2008 році в Україні народилося орієнтовно 510 тисяч дітей, які б мали у 2025 році завершити здобуття повної середньої освіти.

Водночас свідоцтво про базову середню освіту у 2023 році отримала лише 371 тисяча. Тобто приблизно 140 тисяч дітей втратили зв'язок з українською системою освіти з різних причин – через виїзд за кордон або перебування на тимчасово окупованих територіях.

Із тих, хто отримав базову середню освіту в 2023 році, 243 тисячі продовжили навчання в 10-х класах або закладах фахової передвищої чи професійної освіти.

Але у 2025 році свідоцтво про повну загальну середню освіту отримала 231 тисяча учнів, тобто ще понад 10 тисяч зникло з української системи освіти протягом двох років. З цієї 231 тисячі випускників зареєструвались на НМТ, тобто висловили бажання вступати до українських закладів вищої освіти, 178 тисяч осіб. Тобто різниця становить ще 53 тисячі осіб.

«Частина з них могла вступити до фахових, професійних або військових закладів освіти, однак детального аналізу цієї групи в МОН не проводили», – зауважив Шаров. Крім того, за інформацією посадовця, МОН зафіксувало ще одну втрату: зі 155 тисяч осіб, які успішно склали НМТ, у подальшій освітній системі ідентифікуються лише близько 122 тисяч, тобто ще 33 тисячі учасників НМТ не використали результати мультитесту для вступу.

«Загалом приблизно 67 тисяч випускників та випускниць 2025 року наразі не відображаються в освітніх реєстрах, за винятком кількох тисяч, які могли вступити пізніше або були некоректно ідентифіковані», – резюмував Шаров.



На думку посадовця, такі дані свідчать про складну «анатомію освітніх траєкторій» покоління, яке завершувало шкільну освіту в умовах широкомасштабної війни, масової міграції та окупації частини територій України.

Як результат цього, держава не може утримувати ту велику кількість закладів освіти на всіх рівнях, яка є наразі, враховуючи витрати державного бюджету. На цьому наголосила освітній омбудсмен Надія Лещик в інтерв'ю агентству «Інтерфакс-Україна».

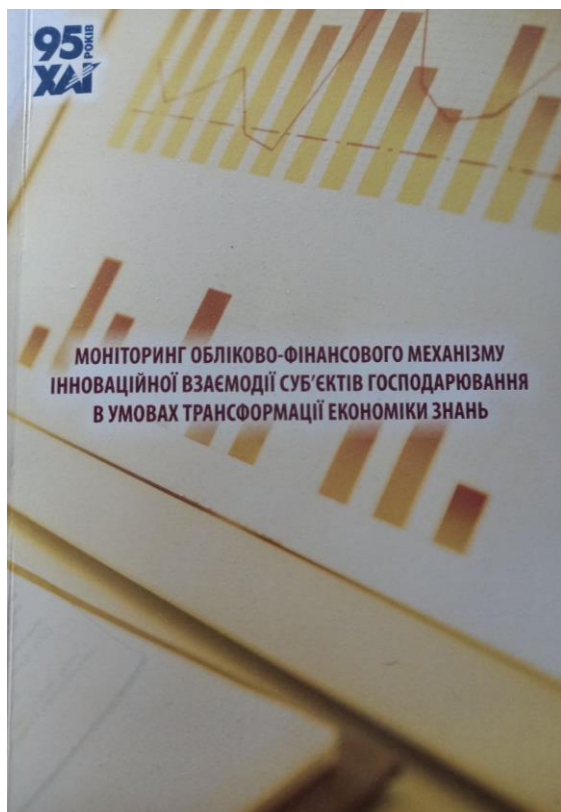
За її словами, варто комунікувати з суспільством, що кількість закладів освіти на всіх рівнях буде зменшуватись. «Держава не може утримувати таку кількість закладів освіти, тому що це витрата державних коштів», – зазначає Лещик.

Також вона зауважила, що на визначення кількості закладів освіти найбільше впливає демографічна криза. «У нас відбувається демографічна криза, багато дітей і молоді виїхало за кордон. Відповідно, зменшується кількість закладів освіти всіх рівнів і типів, злиття класів, груп і так далі. Зрозуміло, що це відображається на вищій освіті. Ми також отримуємо багато звернень від педагогів і батьків, що закриваються малокомплектні школи, де по 15-30 учнів. Те саме у вищій освіті. Коли до мене надходять скарги, я завжди дивлюся у Єдину державну електронну базу з питань освіти, скільки там студентів і яких спеціальностей», – наголосила Лещик.

Окрім того, вона висловила впевненість, що при реорганізації закладів вищої освіти права студентів, педагогічних та науково-педагогічних працівників мають бути дотримані, а бюджетні місця студентів – збережені.

<sup>1</sup>З використанням матеріалів: osvita.ua





Моніторинг обліково-фінансового механізму інноваційної взаємодії суб'єктів господарювання в умовах трансформації економіки знань [Текст] : монографія / Г. М. Агаєва, А. Ю. Атяшева, Н. О. Бондар та ін.; за ред. Т. В. калінеску. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків.авіац. ін-т», 2025. – 172.

Монографію присвячено питанням моніторингу обліково-фінансового механізму інноваційної взаємодії суб'єктів господарювання в умовах трансформації економіки знань. Здійснено діагностику перспектив інноваційної взаємодії, розроблено стратегії обліково-фінансового механізму інноваційної взаємодії, визначено технології задоволення інтересів суб'єктів господарювання, оцінено результативність запровадження обліково-фінансового механізму інноваційної взаємодії суб'єктів господарювання в умовах трансформації економіки знань.

Для наукових працівників, фахівців у галузі фінансів, економіки та управління, викладачів, аспірантів і здобувачів освіти економічних спеціальностей закладів вищої освіти.



Теоретико-методологічні засади і прикладні аспекти інклюзивного розвитку та економічного зростання агропродовольчої сфери України : монографія. За ред. д-ра екон. наук, проф. О. І. Павлова. Одеса «Астропринт», 2025. 397 с.

У монографії охарактеризовано парадигму інклюзивного сільсько-міського розвитку, пріоритети та напрями реконструктивного інклюзивного розвитку, виклики та можливості сталого інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери, фінансові та інвестиційні аспекти відновлення і стратегічного розвитку агропродовольчого сектора, інтеграцію циркулярних економічних систем в агропромислові підприємства у контексті пріоритезації сталого і безпечного соціально-економічного розвитку.

Для наукових працівників, викладачів, докторантів, аспірантів, студентів, фахівців агропродовольчої сфери.





Економіка майбутнього: інституційний та технологічний вимір. Колективна монографія. За наук. ред. Татомир І. Л., Шульжика Ю. О. Кривий Ріг: Октан Принт. 2025. 313 с.

Монографія присвячена дослідженню ключових тенденцій розвитку світової економіки та її трансформації під впливом технологічних і інституціональних змін. У роботі розкрито фундаментальні виклики та можливості, що постають перед економічними системами в епоху цифрових технологій та глобальних інституційних зрушень. Особлива увага приділяється таким темам, як вплив штучного інтелекту, блокчейну та біотехнологій на ринки праці, виробничі процеси та соціальну структуру. Досліджуються моделі інституційного дизайну, що сприяють стійкому розвитку та конкурентоспроможності. Визначаються роль держави, міжнародних організацій та бізнесу у формуванні нових «правил гри», які забезпечать перехід до якісно нової, більш ефективної та гуманної економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також для всіх, хто цікавиться сучасними проблемами економічного розвитку та прогнозуванням майбутнього.

ISBN 978-617-8466-60-2



П. В. Бобрикін, О. О. Варченко, В. А. Гірвайніс, П. М. Дашенко, К. О. Дорошків, Н. Ю. Єрмола, Є. В. Жук, Л. О. Зелінська, Л. С. Класова, В. М. Костриченко, Д. Ф. Крисанов, Т. В. Лобушев, Д. П. Михайлик, С. В. Мовчун, М. С. Пахомов, Ю. А. Перегула, Т. І. Пипеніна, В. Б. Сасанов, О. Р. Сидорас, О. В. Тур, С. М. Цойтій

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Колективна монографія

Полтава  
2025

Управління підприємствами в національній економіці України: теоретичні та практичні аспекти: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП "Астра", 2025. 156 с.

У колективній монографії висвітлено актуальні теоретичні та практичні аспекти управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки України. Розглянуто вплив цифрових технологій, інноваційних підходів та стратегічного планування на підвищення конкурентоспроможності й адаптивності суб'єктів господарювання. Проаналізовано інструменти забезпечення економічної безпеки підприємств, оптимізації фінансових ресурсів і структури капіталу. Досліджено організаційно-методичні засади управління в умовах цифровізації та євроінтеграційних змін, механізми мінімізації фінансових ризиків і підвищення ефективності управлінських рішень. Значну увагу приділено питанням розвитку трудового потенціалу, впровадження інноваційних маркетингових стратегій та якості управління. Розкрито сучасні підходи до антикризового управління та стратегічної комунікації в умовах динамічного технологічного середовища і кризових викликів.



***Перелік рецензентів поточного номеру журналу***

- Алієва І.**, доктор філософії з економіки, проректор з розвитку, Азербайджанський університет туризму і менеджмента, м. Баку, Азербайджан.  
*e-mail:* info@atmu.edu.az
- Баланда А. Л.**, доктор економічних наук, професор, професор спеціальної кафедри, Воєнна академія імені Євгенія Березняка, м. Київ, Україна.  
*e-mail:* anatol\_ssu@ukr.net
- Бєлікова Н. В.**, доктор економічних наук, професор, вчений секретар Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України, м. Харків, Україна.  
*e-mail:* nadezdabelikova@gmail.com
- Буднікевич І. М.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна.  
*e-mail:* i.budnikevich@chnu.edu.ua
- Гриневич Л. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна.  
*e-mail:* ludmyla.grynevych@gmail.com
- Годжаєва Е.**, доктор філософії з економіки, доцент, доцент кафедри прикладної економіки, Азербайджанський державний економічний університет, м. Баку, Азербайджан.  
*e-mail:* qosayeva-e@ Rambler.ru
- Гутіум Т.**, доктор економічних наук, доцент, Національного інституту економічних досліджень, Академія економічних досліджень Молдови, м. Кишинів, Молдова.  
*e-mail:* gutium.tatiana@gmail.com
- Давидюк Т. В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна.  
*e-mail:* ekon.analiz@gmail.com
- Душик Ю.**, доктор філософії з економіки, професор, ректор, Коледж європейських та регіональних досліджень, м. Чеське Будейовице, Чеська Республіка.  
*e-mail:* j.dusek@vse.cz
- Валашкова К.**, доктор філософії з економіки, професор, заступник декана з освіти, факультет експлуатації та економіки транспорту та зв'язку, Жилінський університет, м. Жилине, Словаччина.  
*e-mail:* k.valaskova@uniza.sk
- Заблодська І. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувачка відділу міжрегіонального співробітництва ДУ «Інститут економіко-правових досліджень ім. В. К. Мамутова Національної академії наук України», м. Київ, Україна.  
*e-mail:* zablodin@gmail.com
- Карвальо Л.**, доктор філософії з економіки, Віце-президент Школи бізнесу та адміністрування, Політехнічний інститут Сетубала, м. Сетубал, Португалія.  
*e-mail:* info@ese.ips.pt
- Кологонов М. Т.**, доктор екон. наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Киргизський економічний університет імені Муси Рискулбекова, м. Бишкек, Киргизстан.  
*e-mail:* keu@mail.ru



- Кифяк О. В.,** доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна.  
*e-mail:* o.kyfyak@chnu.edu.ua
- Матюшенко І. Ю.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, Харків, Україна.  
*e-mail:* imatyushenko@karazin.ua
- Новрузов А.,** доктор філософії з економіки, доцент, доцент кафедри менеджменту, Азербайджанський державний університет нафти і промисловості, м. Баку, Азербайджан.  
*e-mail:* atif\_novruzov@mail.ru
- Овчаренко Є. І.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Україна.  
*e-mail:* evvoukr@gmail.com
- Птащенко О. В.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна.  
*e-mail:* o.ptashchenko@wunu.edu.ua
- Рогозян Ю. С.,** доктор економічних наук, старший дослідник, заступник завідувача відділу проблем міжрегіонального співробітництва, Державна установа «Інституту економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова Національної академії наук України», м. Київ, Україна.  
*e-mail:* j.s.rohozian@gmail.com
- Садиков Ж. А.,** доктор екон. наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи та туризму, Казахський університет економіки, фінансів та міжнародної торгівлі, м. Астана, Казахстан.  
*e-mail:* sasykov@kuef.kz
- Стемплевська Л.,** доктор філософії з економіки, директор відділу міжнародного співробітництва, Академія фінансів та бізнесу Вістула, Група університетів Вістула, м. Варшава, Польща.  
*e-mail:* l-stemplewska@wp.pl
- Хандій О. О.** – доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики Інституту економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна.  
*e-mail:* alkhandiy@ukr.net
- Ушенко Н. В.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна.  
*e-mail:* n.ushenko@kubg.edu.ua
- Шкрабак І. В.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри металургії та організації виробництва, ТОВ «Технічний університет METINVEST Політехніка», м. Запоріжжя, Україна.  
*e-mail:* i.shkrabak@gmail.com



**ВИМОГИ**  
**щодо змісту та оформлення статей для подання в науково-виробничий журнал**  
**«ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ»**

**Наукові спеціальності, за якими можуть бути опубліковані статті:**

- C1 Економіка;
- D1 Облік і оподаткування;
- D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
- D3 Менеджмент;
- D4 Публічне управління та адміністрування;
- D5 Маркетинг;
- D7 Торгівля;
- J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг.

**Програмні цілі науково-виробничого журналу**  
**«Часопис економічних реформ»:**

- висвітлення проблем соціально-економічного розвитку країни;
- поглиблене вивчення методологічних та прикладних проблем сучасної економіки;
- оприлюднення результатів досліджень у галузі економіки, менеджменту, організації виробництва та підприємництва;
- досвід реформувань у всіх сферах економічної діяльності;
- надання інформаційної підтримки аспірантам, докторантам та молодим вченим.

Рукописи статей, що будуть направлятися до журналу повинні бути набрані у текстовому редакторі Microsoft Word (.docx), українською або англійською мовами.

Обсяг статті – від 10 сторінок формату A4 (210x297 мм). Шрифт Times New Roman Суг № 14; Міжрядковий інтервал 1,5. Поля сторінок: усі – 20 мм (без колонтитів).

Структура статті повинна відповідати Постанові Президії ВАК України № 7-05/1 від 15.01.2003 р. ("Бюлетень ВАК України" № 1/2003) та мати такі елементи:

- *JEL classification codes*. Керівництво щодо обрання коду наведене в <https://www.aeaweb.org/>
- *Постановка проблеми* в загальному вигляді та її зв'язок із науковими чи практичними завданнями.
- *Аналіз останніх досліджень та публікацій*, у яких започатковано розв'язання даної проблеми;
- *Формулювання мети статті*.
- *Виклад основного матеріалу дослідження* з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.
- *Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень* у цьому напрямі.

**ДО РУКОПІСУ ДОДАЮТЬСЯ**

- **зовнішня рецензія від доктора економічних наук** (НЕ з місця працевлаштування/навчання автора), завірена відповідним чином;
- **довідка про автора (українською та англійською мовами)**, в якій вказуються прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь і вчене звання, зазначається посада й організація (повна назва структурного підрозділу), де працює автор, контактний телефон, електронна адреса, ORCID ID, назва статті та обрана тематична рубрика;
- **довідка про зовнішнього рецензента**, у якій вказуються прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь і вчене звання, посада й організація, де працює рецензент, його контактний телефон та **обов'язково** електронна адреса;
- **угода про передачу авторських прав** (за наявності співавторів – спільна, за підписами усіх) про те, що стаття є власною розробкою автора (авторів), ніде раніше не друкувалася і не знаходиться на розгляді в інших виданнях (зразок розміщено на <https://chasopys.jimdofree.com>).

У текст статті можуть бути внесені редакційні правки без узгодження з автором.

**Вимоги щодо анотації до статті:**

Анотація повинна мати обсяг 1800-2000 знаків та має бути структурована українською (або мовою статті) та англійською мовами (Times New Roman, 11 пт.); Анотація повинна містити стисле формулювання змісту статті, не повторювати назву статті. Загальна структура анотації повинна містити:

- Постановка проблеми (*Formulation of the problem*);
- Мета дослідження (*The purpose of the research*);
- Об'єкт дослідження (*The object of the research*);
- Методи, використані в дослідженні (*The methods of the research*);
- Гіпотеза дослідження (*The hypothesis of the research*);
- Виклад основного матеріалу (стисло) (*The statement of basic materials*);
- Оригінальність та практична значимість дослідження (*The originality and practical significance of the research*);
- Висновки та перспективи подальших досліджень (*Conclusions and perspectives of further research*).



### ***Приклади оформлення References:***

Standard for references conforms to requirements **APA (the American Psychological Association)** :  
Please use APA style. See more at the [link](#)

#### **Book**

##### **Citing a book in print**

Format: Author, A. (Year of Publication). *Title of work*. Publisher City: Publisher, number of pages.

Example: Ferrara, A., Smith, J. and Nobit, D. (2024). *Sustainability*. London: Routledge, 432.

##### **Citing an electronic book from an e-reader**

Format: Author, A. (Year of Publication). *Title of work* [E-Reader Version]. Retrieved from: <https://xxxx> (Access date: Month day, year) or DOI: XX.XXXXX

Example: Ferrara, A. (2024). *Sustainability* [Google eBooks]. Retrieved from: <https://www.google.hr/books/edition/> (Access date: July 1, 2024)

##### **Chapter in an Edited Book**

Format: Chapter author, A. (Year of Publication). *Title of chapter*. In Editor, A. (Ed(s).), *Book title*. Publisher City: Publisher, chapter page range.

Example: Horvat, I. (2024). Defining KPIs. In Ferrara, A.M., & Smith, J. (Eds.), *Sustainability: A guide to measurement and actions* (2nd ed.). New York: My Publisher, 50-80.

#### **Journal article**

##### **Citing a journal article**

Format: Author, A. (Publication Year). Article title. *Periodical Title*, Volume(Issue), pp.-pp. <https://doi.org/xxxx>

Example: Ferrara, A.M., Smith, J., and Horvat, I. (2024). Sustainability reporting in CEE companies. *International Journal of Sustainability*, 12(2), 60-75. <https://doi.org/10.22598/eusolis/youth>

##### **Citing a journal article found online**

Format: Author, A. (Publication Year). Article title. *Periodical Title*, Volume(Issue), pp.-pp. <https://doi.org/xxxx>  
Retrieved from: <https://xxxx> (Access date: Month day, year)

Example: Ferrara, A. (2024). Sustainability reporting in Croatian companies. *Journal of Sustainable Development*, 40(4), 89-101. Retrieved from: <https://www.google.hr/books/edition/> (Access date: July 1, 2024)

#### **Website**

##### **Citing a general website article with an author**

Format: Author, A. (Year of Publication). Article title. Retrieved from: <https://xxxx> (Access date: Month Day, Year)

Example: Ferrara, A. (2024). Sustainable issues – Evidence from practice. Retrieved from: <https://eusolis.net.efzg.hr/conference> (Access date: July 1, 2024)

##### **Citing a general website article without an author**

Format: Article title. (Year of Publication). Retrieved from: <https://xxxx> (Access date: Month Day, Year)

Example: How do we measure sustainability? (2024). Retrieved from: <https://eusolis.net.efzg.hr> (Access date: July 1, 2024)

#### **Regulation**

##### **Citing a national law**

Format: Title. Publisher No.

Example: Sustainability Act, Official Gazette No. 24/20, 75/21, 88/23

##### **Citing a Directive**

Format: Title. <https://xxxx> Retrieved from: <https://xxxx> (Access date: Month Day, Year)

Example: Directive (EU) 2022/2464 of the European parliament and of the council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014 Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/> (Access date: July 1, 2024)

*Please include DOI (digital object identifier) numbers in the reference list when applicable!*

Кожна стаття, представлена в редакцію, за наявності необхідного пакету документів, позитивного результату рецензування, друкується згідно **розкладу тиражування журналу**, а саме чотири рази на рік (щокварталу).

| Поточний номер журналу                                                                                                                         | 1     | 2     | 3     | 4     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Термін тиражування номеру журналу та опублікування в мережі Internet                                                                           | 31.03 | 30.06 | 30.09 | 31.12 |
| Підсумковий строк надання статті до відповідного номеру журналу                                                                                | 20.02 | 20.05 | 20.08 | 20.11 |
| Шановні автори, будь ласка, не затримуйте строк надання матеріалів.<br>Це стане підґрунтям якісної та швидкої публікації Вашої наукової праці! |       |       |       |       |

**Головний редактор:** д-р екон. наук, професор Калінеску Тетяна Василівна, email: [t.calinescu@khai.edu](mailto:t.calinescu@khai.edu)

Адреса видавництва:

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

вул. В. Манька, 17, м. Харків, Україна, 61070

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

**<http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher>**

***Вдячні за плідну співпрацю!***



# ЧАСОПИС ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ

науково-виробничий журнал

№ 4 (60), 2025

Відповідальний за випуск

Л. А. Костирко

Підписано до друку 30.12.2025 р.  
Формат 60x84 1/8. Гарнітура Times New Roman.  
Умов. друк. арк. 17,6 Обл. вид. арк. 18,7  
Наклад 50 пр. Замовлення № 64-25. Ціна вільна.

## Видавець:

Національний аерокосмічний університет  
«Харківський авіаційний інститут»  
вул. В. Манька, 17, м. Харків, 61070  
Телефон: +38 (057) 788-48-14  
E-mail: [khai@khai.edu](mailto:khai@khai.edu)  
<http://khai.edu>

## Виготовлювач:

Національний аерокосмічний університет  
«Харківський авіаційний інститут»  
61070, м. Харків, вул. В. Манька, 17  
[izdat@khai.edu](mailto:izdat@khai.edu)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції: серія ДК № 391 від 30.03.2001 р.

