

Науковий журнал

ECONOMIC SYNERGY

2025

Випуск 4 (18)

Статті збірника проходять
обов'язкове незалежне рецензування членами редакційної колегії
та публікуються мовою оригіналу в авторській редакції

Київ

SCIENTIFIC JOURNAL ECONOMIC SYNERGY

Scientific specialist publication of Ukraine, category "B"

Published since 2021 year

Four time a year

ISSN 2786-5339

Kyiv, 2025, Issue 4 (18)

Establishers: Higher Education Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University»

The journal is included in scientometric databases:

Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk

Index Copernicus: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

CrossRef: <http://doi.org/10.53920/ES>

The journal publishes the results of scientific research in the following specialties:

051 – Economics, 073 – Management, 075 – Marketing (order of the Ministry of Education and Science № 320 dated 07/04/2022); 076 – Entrepreneurship and trade (order of the Ministry of Education and Science № 491 dated 27/04/2023); 281 – Public management and administration (order of the Ministry of Education and Science № 768 dated 20/06/2023).

Editors: **Veronika Khudolei**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Editor board:

Oksana Karpenko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Svitlana Tulchynska, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Alla Hrechko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Nataliia Kholiavko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Chernihiv, Ukraine)

Bogdan Dergaliuk, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Rostislav Tulchinsky, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Kateryna Boiarynova, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Vitalina Komirna, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Radom, Poland)

Iryna Kreidych, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Podhájska, Slovakia)

Viktoriiia Riashchenko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Riga, Latvia)

Francesco Schiavone, Professor of Innovation Management (Naples, Italy)

Maksym Dubyna, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Chernihiv, Ukraine)

Olha Popelo, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Chernihiv, Ukraine)

Svitlana Boniar, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Tetiana Shestakovska, Doctor of Sciences (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Tykhon Yarovoy, Doctor of Sciences (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Danylo Berezovskyi, Ph.D. (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Nataliia Tyukhtenko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kherson, Ukraine)

Roman Yankovoy, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Oleksandr Radchenko, Doctor of Science (Public Administration), Professor (Gdansk, Poland)

Olena Mykhalovska, Doctor of Science in (Public Administration), Assoc. Professor (Chernihiv, Ukraine)

Zoryana Gbur, Doctor of Science (Public Administration), Professor (Kyiv, Ukraine)

Oleksandr Tverdokhib, Doctor of Science (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Technical editor: **Olha Brazhnikova**

Recommended for publication by the decision of the Higher Education Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», protocol № 05/2526 from 30.12.2025

Editorial board address: Scientific journal «ECONOMIC SYNERGY», HEI «ISTU»,
provulok Khersonskyyi, 3, Kyiv, 02094, Ukraine

☎ (066) 353-55-31

✉ journal@istu.edu.ua

🌐 <http://es.istu.edu.ua>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine Certificate of state registration
of the print media Series KB № 24896-14836P dated 18.06.2021

© HEI «ISTU»

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ ECONOMIC SYNERGY

Наукове фахове видання України, категорія «Б»

Засновано у 2021 року

Виходить 4 рази на рік

ISSN 2786-5339

Київ, 2025, Випуск 4 (18)

Засновник: Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Журнал внесено до наукометричних баз:

Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk

Index Copernicus: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

CrossRef: <http://doi.org/10.53920/ES>

У журналі публікуються результати наукових пошуків зі спеціальностей:

051 – Економіка, 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг (наказ МОН № 320 від 07.04.2022);

076 – Підприємництво та торгівля (наказ МОН № 491 від 27.04.2023);

281 – Публічне управління та адміністрування (наказ МОН № 768 від 20.06.2023).

Головний редактор: Вероніка Юрїївна Худолей, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Оксана Олександрівна Карпенко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Світлана Олександрівна Тульчинська, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Алла Володимирівна Гречко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Наталія Іванівна Холявко, доктор економічних наук, професор (Чернігів, Україна)

Богдан Володимирович Дергалюк, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Ростислав Володимирович Тульчинський, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Катерина Олександрівна Бояринова, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Віталіна Віталіївна Комірна, доктор економічних наук, професор (Радам, Польща)

Ірина Миколаївна Крейдич, доктор економічних наук, професор (Подгайська, Словаччина)

Вікторія Петрівна Рященко, доктор економічних наук, професор (Рига, Латвія)

Франческо Скїавоні, професор інноваційного менеджменту (Неаполь, Італія)

Максим Вікторович Дубина, доктор економічних наук, професор (Чернігів, Україна)

Ольга Володимирівна Попело, доктор економічних наук, доцент (Чернігів, Україна)

Світлана Михайлівна Боняр, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Тетяна Леонідівна Шестаковська, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

Тихон Сергійович Яровой, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

Данило Олегович Березовський, кандидат наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

Наталія Анатоліївна Тюхтенко, доктор економічних наук, професор (Херсон, Україна)

Роман Васильович Янковой, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Олександр Віталійович Радченко, доктор наук з державного управління, професор (Гданськ, Польща)

Олена Василівна Михаловська, доктор наук з державного управління, доцент (Чернігів, Україна)

Зоряна Володимирівна Гур, доктор наук з державного управління, професор (Київ, Україна)

Олександр Степанович Твердохліб, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

Технічний редактор: Ольга Ігорівна Бражнікова

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради ЗВО «МНТУ», протокол № 05/2526 від 30.12.2025

Адреса редакції: Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY», ЗВО «МНТУ»,
провулок Херсонський, 3, м. Київ, 02094, Україна

☎ (066) 353-55-31

✉ journal@istu.edu.ua

🌐 <http://es.istu.edu.ua>

Зареєстровано Міністерством юстиції України
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24896-14836Р від 18 червня 2021 року

© ЗВО «МНТУ»

ЗМІСТ

Наталія БОБРО ЦИФРОВИЙ АВАТАР ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ АКТИВ УНІВЕРСИТЕТУ	8
Віталій ЙОХНА, Юрій КРАВЧИК, Валентина СТАДНИК ДОМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СЕРВІСНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ: НАДІЙНІСТЬ ДЛЯ КЛІЄНТІВ ТА ВЛАСНА СТАБІЛЬНІСТЬ	23
Константин МАШНЕНКОВ, Вероніка ХУДОЛЕЙ, Ростислав ТУЛЬЧИНСЬКИЙ, Роман ЯНКОВОЙ ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	41
Валерій ГАРБУЗЮК, Євгеній РУДНІЧЕНКО, Наталія ГАВЛОВСЬКА, Віталій САХНЮК ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	54
Жанна ДЕРІЙ, Ірина КИЧКО, Ілля ЄФРЕМОВ, Оксана МІНІНА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ	66
Олексій ВАСИЛЬЄВ МОДЕЛЬ ТОРГОВОЇ ВІЙНИ	79
Наталія ГУРЖІЙ ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	92
Наталія ШАНДОВА, Владислав СТЕМКОВСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	111
Світлана БОНЯР, Ірина КАРПЕНКО СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	126
Вячеслав КОБА, Ілля ЯЦЕНКО ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ	138
Анастасія ОЛІШЕВСЬКА, Вячеслав КРЕДИСОВ, Василь МИКОЛАЙЧУК КРИЗА Й ВІЙНА ЯК ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: УКРАЇНА В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ	154
Ірина КРАСНОВА, Ярина РОСОХА МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ В СИСТЕМІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ	170
Ганна БАЗЕЦЬКА, Дар'я СЕРЬОГІНА, Тетяна МІТІНА ВПЛИВ НЕЙРОЕКОНОМІЧНИХ МАРКЕРІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЦИФРОВОЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ	189
Денис ГЮЛЬМАГОМЕДОВ, Аліна ЩЕРБА ПРОДУКТИВНІСТЬ ВИЩОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО СУДУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	211

Лілія КОРЧЕВСЬКА, Ольга КОКОРЄВА, Єлізавета САФОНОВА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	226
Юлія ТИМОШЕНКО ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	238
Лілія ЩАСЛИВА ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ-МІКС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН	253
Зоряна КОВАЛЬ АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ І НЕДОЛІКІВ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	267
Ігор ЯРОВИЙ, Олександр ДІДОРЧУК АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УСПІШНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	278
Олександр БАЙЛО, Катерина КУЗНЄЦОВА ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ	292
Роман ТОПАЗЛИ ВПЛИВ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ ТА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ	306
Сергій КОВАЛЕНКО, Наталія КОВАЛЕНКО ПРОГНОЗУВАННЯ В RETENTION-МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ RFM-АНАЛІЗУ	321
Олексій ТАРЧИНЕЦЬ НАРОЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ	333
Вікторія МУЗИЧЕНКО ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ	342
Олег ШИНКАРУК ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК АДАПТИВНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	356
Григорій БУКАНОВ, Іван КРУТІКОВ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ	373
Євген КУСІЙ АРХІТЕКТОНІКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ БАНКУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	389
Кирило РЕПІН РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	404

CONTENTS

Nataliia BOBRO DIGITAL AVATAR AS AN ECONOMIC ASSET OF THE UNIVERSITY	8
Vitaliy YOKHNA, Yuriy KRAVCHYK, Valentyna STADNYK DOMINANCE OF THE ECONOMIC SECURITY OF SERVICE AND LOGISTICS COMPANIES: RELIABILITY FOR CLIENTS AND OWN STABILITY	23
Kostiantyn MASHNENKOV, Veronika KHUDOLEI, Rostislav TULCHINSKIY, Roman YANKOVOI INSTITUTIONAL MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR ENSURING THE SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE'S REGIONS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION	41
Valerii HARBUSIUK, Yevhenii RUDNICHENKO, Nataliia HAVLOVSKA, Vitalyi SAHNIYK TRANSFORMATION OF UKRAINE'S HEALTHCARE SYSTEM: STRATEGIC GUIDELINES, CHALLENGES, AND PROSPECTS	54
Zhanna DERII, Iryna KYCHKO, Illia YEFREMOV, Oksana MININA INVESTMENT POTENTIAL AS AN OBJECT OF STRATEGIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY.....	66
Oleksii VASYLIEV A TRADE WAR MODEL.....	79
Nataliia HURZHYI TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL FORMS OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE.....	92
Nataliia SHANDOVA, Vladyslav STEMKOVSKY TOOLS FOR OPTIMIZING SOCIAL INVESTMENT TO ENHANCE THE ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES	111
Svitlana BONIAR, Iryna KARPENKO DIGITAL MARKETING STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE.....	126
Vyacheslav KOPA, Illia YATSENKO INTEGRATION OF DIGITAL ECONOMY TECHNOLOGIES INTO BUSINESS PROCESSES	138
Anastasiia OLISHEVSKA, Viacheslav KREDYSOV, Vasyi MYKOLAICHUK CRISIS AND WAR AS FACTORS OF STRATEGIC TRANSFORMATION OF MANAGEMENT: UKRAINE IN THE GLOBAL CONTEXT	154
Iryna KRASNOVA, Yaryna ROSOKHA MONITORING AND CONTROL OF CREDIT RISK IN THE RISK-ORIENTED BANK MANAGEMENT SYSTEM.....	170
Hanna BAZETSKA, Daria SEROGINA, Tetyana MITINA THE IMPACT OF NEUROECONOMIC MARKERS ON THE TRANSFORMATION OF DIGITAL CONSUMER BEHAVIOR UNDER CONDITIONS OF WAR-RELATED CRISIS IN UKRAINE.....	189
Denys GIULMAGOMEDOV, Alina SHCHERBA PERFORMANCE OF THE HIGH ANTI-CORRUPTION COURT AS A FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF THE ANTI-CORRUPTION SYSTEM.....	211

Liliya KORCHEVSKA, Yelizavieta SAFONOVA, Ol'ha KOKORIEVA MODERN APPROACHES TO BUSINESS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	226
Yuliia TYMOSHENKO FINANCIAL RISKS AND THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF ELECTRONIC PAYMENT SYSTEMS IN THE DIGITAL ECONOMY	238
Liliiia SHCHASLYVA DIGITAL MARKETING MIX IN THE CONDITIONS OF GLOBAL TECHNOLOGICAL CHANGES	253
Zoriana KOVAL ANALYSIS OF THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF EMOTIONAL LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM.....	267
Ihor YAROVYI, Oleksandr DIDORCHUK ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE SUCCESS OF UKRAINIAN BRANDS IN INTERNATIONAL MARKETS.....	278
Oleksandr BAILO, Kateryna KUZNIETSOVA APPROACHES TO MANAGING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENERGY COMPANIES IN TURBULENT CONDITIONS	292
Roman TOPAZLY MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION DEVELOPMENT PROGRAMS IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES.....	306
Serhii KOVALENKO, Nataliia KOVALENKO, Andrii SAVCHENKO FORECASTING IN RETENTION-MARKETING BASED ON RFM-ANALYSIS	321
Oleksiy TARCHYNETS ENHANCING INVESTMENT POTENTIAL FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY.....	333
Viktoriiia MUZYCHENKO INNOVATIVE FINANCIAL STRATEGIES FOR ENSURING THE FINANCIAL RESILIENCE OF TERRITORIES UNDER CONDITIONS OF STRUCTURAL ECONOMIC TRANSFORMATIONS.....	342
Oleh SHYNKARUK ECONOMIC STABILITY OF TRANSPORT ENTERPRISES AS AN ADAPTIVE CHARACTERISTIC OF DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS	356
Hryhorii BUKANOV, Ivan KRUTIKOV ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE	373
Yevhen KUSII ARCHITECTONICS OF THE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT SYSTEM IN A BANK UNDER THE CONDITIONS OF IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE STRATEGIES	389
Kyrylo RIEPIN DEVELOPMENT OF ECOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN GREEN COURSE AND ESG TRANSFORMATIONS.....	404

Nataliia BOBRO¹,

Ph.D, Doctor of Philosophy, Director of the digital department,
director of the scientific laboratory «NooLab & AI»,
ORCID ID: [0009-0003-5316-0809](https://orcid.org/0009-0003-5316-0809)

¹ European University

Прийняття: 22/08/2025
Рецензія: 30/08/2025
Публікація: 30/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-1>

DIGITAL AVATAR AS AN ECONOMIC ASSET OF THE UNIVERSITY

JEL Класифікатор:
E24, I20, I25, N3



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Bobro N., 2025

The article provides a theoretical and methodological substantiation of the conceptualization of a teacher's digital avatar as an intangible economic asset in the ecosystem of a digital university. The essence, structural components, and functional connections of the avatar with key university subsystems are defined, and its role in forming value propositions and transforming data and pedagogical expertise into economic results is demonstrated. It is argued that the combination of data, AI algorithms, and institutional management mechanisms ensures the transition from fragmented digitalization to controlled digital capital of the university.

The existing approaches to digital transformation of education and platformization are analyzed, and their limitations regarding economic identification and measurement of the effects of digital assets are outlined. A framework for evaluating a teacher's digital avatar is proposed, taking into account the identifiability of the asset, the manageability of the model lifecycle (design – training – validation – deployment – monitoring/audit – update), privacy-by-design requirements, explainability, and intellectual property. A generalized map of economic value is presented with metrics of causal attribution of impact on income, costs, quality of educational outcomes, and risks.

It has been demonstrated that a teacher's digital avatar as a virtual pedagogical agent based on AI provides personalization of learning, scalability of 1:N interaction, reduction of service

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

transaction costs, acceleration of course development, and strengthening of the university's brand due to the network effects of an integrated digital infrastructure. It has been proven that institutionalizing the avatar as an asset (legal regime, data policies, management accounting, KPIs, external quality audit) creates the foundation for sustainable monetization and long-term competitiveness.

The research results confirm the feasibility of transitioning to an ecosystem model of a digital university, in which a teacher's digital avatar is the core of value creation and intellectual capital reproduction. Practical recommendations have been formulated regarding the phased implementation (from pilots to scaling), integration with internal systems, and the establishment of evidence-informed management metrics.

Keywords: digital university, teacher's digital avatar, digitalization, intangible assets, artificial intelligence, valuation.

Наталія БОБРО

ЦИФРОВИЙ АВАТАР ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ АКТИВ УНІВЕРСИТЕТУ

У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування концептуалізації цифрового аватара викладача як нематеріального економічного активу в екосистемі цифрового університету. Визначено сутність, структурні компоненти та функціональні зв'язки аватара з ключовими підсистемами університету, подано його роль у формуванні ціннісної пропозиції та перетворенні даних і педагогічної експертизи на економічні результати. Аргументовано, що поєднання даних, алгоритмів ШІ та інституційних механізмів управління забезпечує перехід від фрагментарної цифровізації до керованого цифрового капіталу університету.

Проаналізовано наявні підходи щодо цифрової трансформації освіти та платформізації, окреслено їх обмеження щодо економічної ідентифікації й вимірювання ефектів цифрових активів. Запропоновано рамку оцінювання цифрового аватара викладача з урахуванням ідентифікованості активу, керованості життєвим циклом моделі (проектування – навчання – валідація – розгортання – моніторинг/аудит – оновлення), вимог privacy-by-design, тлумачення та інтелектуальної власності. Запропоновано узагальнену карту економічної цінності з метриками каузальної атрибуції впливу на доходи, витрати, якість освітніх результатів і ризики.

Показано, що цифровий аватар викладача як віртуальний педагогічний агент на основі ШІ забезпечує персоналізацію навчання, масштабування взаємодії 1:N, зниження транзакційних витрат сервісів, прискорення розроб-

лення курсів і підсилення бренда університету завдяки мережевим ефектам інтегрованої цифрової інфраструктури. Доведено, що інституціоналізація аватара як активу (правовий режим, політики даних, управлінський облік, KPI, зовнішній аудит якості) створює підґрунтя для стійкої монетизації та довгострокової конкурентоспроможності.

Результати дослідження засвідчують доцільність переходу до екосистемної моделі цифрового університету, у якій цифровий аватар викладача є ядром створення вартості та відтворення інтелектуального капіталу. Сформульовано практичні рекомендації щодо етапності впровадження (від пілотів до масштабування), інтеграції з внутрішніми системами та встановлення метрик evidence-informed управління.

Ключові слова: цифровий університет, цифровий аватар викладача, діджиталізація, нематеріальні активи, штучний інтелект, оцінювання вартості.

Problem statement. The digitalization of higher education is accompanied by profound transformations in both the content of education and the organization of educational and economic interaction between universities, the state, business, and society. In this context, the task of building a holistic educational and economic ecosystem of a digital university becomes relevant, capable not only of training specialists with competencies relevant to the digital economy but also of increasing intellectual capital as the basis for sustainable development. At the same time, scientific discourse lacks a comprehensive approach to analyzing a university as an open, adaptive, and economically oriented ecosystem in which data is a strategic resource and artificial intelligence (AI) is a key tool for personalization and efficiency improvement.

Most higher education institutions continue to replicate the “classical” university model, which focuses primarily on knowledge transfer and the fragmented implementation of digital solutions. This leads to inertia in responding to the challenges of global competition, incomplete integration of digital platforms, limited interaction with employers, and insufficient use of the potential of data analytics and artificial intelligence. In addition, the methodological and ethical limitations of data-centric approaches are intensifying, including data incompleteness and noise, the complexity of predicting rare events, high infrastructure costs, and requirements for privacy and algorithm explainability.

Against the backdrop of these challenges, the concept of a teacher’s digital avatar – a virtual pedagogical agent based on AI, capable of cognitive adaptation, providing feedback, and modeling pedagogical practices in interaction

with students - is being formed. Despite its proven pedagogical usefulness, no agreed framework allows identifying a digital avatar as an intangible economic asset of a university, measuring its contribution to value creation (revenue, cost savings, quality, risks), integrate it into the business model and process architecture, and ensure legal protection, model lifecycle management (versioning, audit, explainability, human-in-the-loop), and data compliance.

Therefore, the problem lies in the lack of a holistic, economically justified approach to the design, evaluation, and management of the teacher's digital avatar as a component of the educational and economic ecosystem of a digital university. Overcoming this gap requires: conceptualizing the avatar as an intangible asset; developing metrics and procedures for causal attribution of effects; integrating it into the business model and management accounting system; defining legal regimes and data governance policies. The focus should be on building a flexible, sustainable, and strategically oriented model that transforms data and pedagogical expertise into manageable digital capital of the university and ensures long-term competitiveness in the digital reality.

Analysis of recent research and publications. The theoretical basis for researching the digital university as an educational and economic ecosystem is based on interdisciplinary work covering both the general framework of digital transformation and the specifics of educational practices in the post-pandemic period. The conceptual foundations of the digital transformation of organizations are presented in works that outline the conceptual apparatus and logic of the transition to data-centric and platform models [1]. They also record the state and trends of the digitalization of education at the national level [2]. The impetus to rethink learning formats has been confirmed by studies analyzing distance education policies and practices under pandemic restrictions [3] and students' choices between full-time, hybrid, and online lectures, along with learning outcomes at technical universities after the pandemic [4].

An important contribution to understanding the organizational architecture of a digital university is provided by developments in platformization as a modern innovation in the management and coordination of interaction between participants in the education market [5]. There is also research on the impact of interactive technologies on the learning process and the development of higher education students, which empirically support the feasibility of intensive digitalization of educational practices. [6]. In terms of the economic and legal context, works on the innovation potential of European countries and the institutional conditions for its implementation [7] are relevant, as well as studies of

the socio-economic determinants of the sustainable development ecosystem, which emphasize the role of universities as elements of broader social systems [8]. Additional dimension is provided by works on inclusive approaches to development and reducing inequality in European countries [9], which set value benchmarks for the design of digital educational services, and research on the role of AI in forming future strategies (in particular, marketing strategies). This demonstrates the possibilities of algorithmic personalization, data analytics, and scalable interaction with stakeholders [10].

Despite this, contemporary research still lacks a holistic economic understanding of the digital university as an open ecosystem, as well as methodologically verified approaches to identifying and evaluating digital assets (in particular, the teacher's digital avatar) and their integration into the institution's business model and data governance system.

The aim of the article is to substantiate data as a strategic resource and clarify the meaning of the category «university digital asset», in particular the concept of a teacher's digital avatar as its component, based on an analysis of the digitalization of higher education and the evolution of university business models; to develop and present a map of the economic value of the avatar with relevant metrics for measuring its impact on revenues, costs, quality of educational outcomes, and risks, as well as to outline the institutional conditions for integrating this asset into the university's business model and management processes.

Presentation of the main research material. In the digital economy, data presented in electronic form is a key resource for the development of any organization. It determines management efficiency, contributes to increasing labor productivity, creation new jobs, and maintaining a high level of technological development. The universality and multifunctionality of digital data make it a fundamental factor in modern economic and social processes. This is particularly important for educational institutions, as data ensures the growth of productivity in educational and scientific activities and contributes to the formation of new educational services and models of interaction. Under such conditions, there is a continuous increase in the complexity of ready-to-use educational products and services, as well as management and organizational processes. The rapid pace of change in various fields means that educational technologies, methodologies, and even institutional practices are quickly becoming obsolete.

In turn, the globalization of educational markets, the growth of innovative educational products, and global competition are forcing universities to acceler-

ate the development of educational technologies, shorten the cycles of creating new programs, and ensure high-quality educational services [7, P. 263]. In this context, the university's business model becomes particularly important. A business model in higher education is a generalized conceptual construct designed to describe and analyze the activities of an institution, its educational and management processes, and their interrelationships. It is cyclical in nature: certain models of functioning become obsolete over time and are replaced by new ones. At the same time, mistakes in implementing new models can lead to significant financial losses, a decline in reputation, or even a crisis in university management. Therefore, it is extremely important to be able to correctly design and evaluate various scenarios within educational models. The benchmarks for this are students and their educational needs, as well as the targeting of innovative educational solutions [2, P. 41].

Digitalization has significantly affected key components of university business models. It has changed the ways in which educational activities and management are organized (from business model structure to marketing tools), transformed the resources needed for functioning, influenced educational costs and transactional processes, and actualized the effects of scale and network interaction. The widespread dissemination of educational business models occurred with the development of personal computers, which made it possible to design various elements of educational activities. Today, educational models are being consciously created, rather than randomly adapted to circumstances, as was the case in the past. Each university business model includes the following components: the development and implementation of educational programs and scientific products; student recruitment and services (from finding the target audience to promoting educational services); financial mechanisms that determine how students pay for their education and how universities generate profits and resources for development [3, P. 113].

Relations between universities and students are reaching new heights due to digital technologies and the application of artificial intelligence. New rules of interaction are being formed, where the needs, requests, and expectations of students become the priority and the main source of value creation. Educational institutions are increasingly focusing on an individual approach to working with each student, on the quality and uniqueness of their educational experience, both in the traditional format and in a remote environment. The use of modern digital technologies accelerates not only production and administrative operations at universities, but also the educational process itself. This leads to a reduction in the average «life cycle» of both individual educational products and university business models in general.

Technological development is also facilitated by the extremely rapid growth in the volume of data that universities can use as an asset – it is information about students, graduates, scientific publications, research results, and statistics on educational processes. As a result, new ways of interaction between the university and students are emerging, based on the analysis of educational data. The popularization of science and the use of modern gadgets and digital tools are creating a new educational environment, without which it is difficult to imagine a university today. Artificial intelligence is already capable of predicting students' educational needs, offering adaptive courses or educational trajectories, and providing personalization of learning [7, 9]. This is achieved through algorithms that identify patterns in user behavior – so-called information «traces». Every student leaves such traces when searching for educational materials, using electronic libraries, or social educational platforms. Thus, the accumulation and intellectual processing of educational data becomes not only a tool for personalizing learning but also the basis for the formation of new economic models of universities. This opens up prospects for the emergence of additional sources of income and strengthening competitiveness.

New sources of profit and factors of competitiveness play a special role in the modern educational space. A characteristic feature of the digital economy is the improvement of products and services through data [9, 10]. Today, educational data is the main resource that determines the quality of educational programs, management efficiency, and the value of educational products. The use of machine learning technologies makes it possible to predict the life cycle of educational programs and services, monitor their quality in real time, and optimize management processes. Remote software updates or remote access to educational resources increase the value of existing systems instead of their rapid depreciation. The use of business analytics allows the «life cycle» of educational platforms and technologies to be extended. Based on such forecasting, completely new models of university functioning are being formed, relying on digital capital as a strategic resource. Digital capital is becoming a fundamentally new source of income and a factor in the competitiveness of educational institutions. In modern scientific research, its growth is considered a key indicator of the development of universities in the digital economy [10, P. 44].

A characteristic feature of the digital economy that directly affects universities is the high proportion of innovation, knowledge, and the dominance of educational and scientific services over other types of activities. The digital technologies of universities depend on the knowledge and competencies of their employees, access to modern Internet solutions, electronic services, and digital financial mechanisms. In this context, the concept of a «digital asset» is formed. It does not yet have an established definition, which complicates its interpretation and applica-

tion in the field of education. Incomplete interpretation leads to ambiguity in the use of the term, distorts understanding of processes, and limits the ability to correctly evaluate the university's digital assets. That is why it is important to clarify the essence of the concept of «digital asset». In this research, a digital asset is defined as a specific resource based on a value component and used as a unique information identifier. It can be considered in connection with several components – economic, legal, informational, and value – that form the comprehensive basis of the modern educational model. This interconnection is shown in Figure 1.

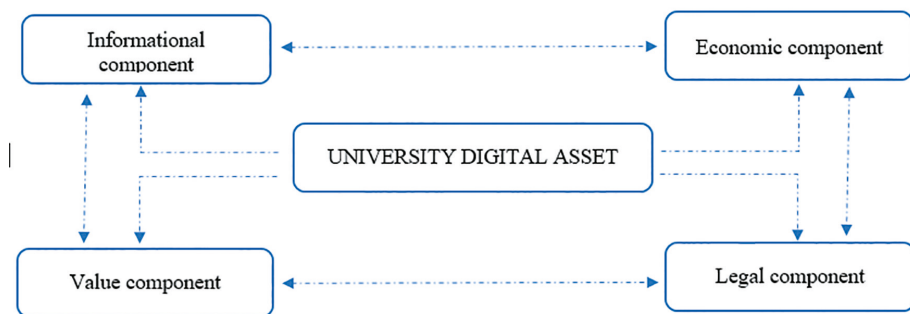


Figure 1. The concept of «university digital asset» in economic and legal terms

Source: compiled by the author independently

Digital components enable universities to develop competitive advantages in the global market, increase the productivity of educational activities, reduce the time needed to create new programs, and ensure their quality. One of the key innovations in this context is the teacher's digital avatar – a virtual teaching agent based on artificial intelligence that reproduces the image of a teacher in a digital environment. Within the digital university ecosystem, such an avatar functions as an autonomous participant in the educational process, capable of cognitive adaptation, providing feedback, and modeling pedagogical practices in interaction with students [1, 7]. This makes it possible to «intelligently» predict educational needs, individualize educational trajectories, optimize the organization of classes, and improve the efficiency of the educational process management. Modern educational platforms that integrate teachers' digital avatars support real-time analytics, which not only improve the quality of educational services but also enable rapid program adaptation, extend the «life cycle» of educational products, and create new forms of pedagogical interaction.

Digital avatars of universities differ in terms of scalability, ease of integration, cloud deployment options (public or private), and data protection levels. They are gradually becoming important elements of educational infrastructure, ensuring the management of large amounts of information and the optimization of the functioning of the entire educational system. Within the digital university ecosystem, the teacher's digital avatar, as a virtual teaching agent based on artificial intelligence, complements digital platforms and interacts with them as an autonomous actor. Such an avatar performs specific tasks within the educational process – from providing feedback to cognitive adaptation to the individual needs of students, while the educational platform ensures the structure and connectivity of all components of the educational ecosystem.

At the same time, the dissemination of solutions based on Big Data technologies shapes the understanding of the universality of an approach focused on mass data collection and accumulation. However, the use of big data in education has a number of limitations: incomplete information, difficulties in predicting unique or rare events, high costs of installing and maintaining data collection infrastructure, and risks of errors and system failures. An excessive amount of information can complicate the management decision-making process. In addition, without a clear understanding of educational process models, it is difficult to determine which data is relevant for analysis [4, P. 94].

Within the educational system, data is constantly being accumulated, forming so-called «digital shadows». These allow for highly accurate descriptions of the behavior of students, teachers, and even educational platforms, as well as predictions development of educational processes. For example, it is possible to assess the «residual resource» of an educational program, determine the effectiveness of the methods used, or predict possible risks of deterioration in the quality of education. The additional information obtained «trains» the teacher's digital avatar, enabling it to adapt, make more accurate predictions, and maintain the flexibility of the educational process.

The essence of the concept of a «teacher's digital avatar» in education is that it is a virtual information copy of a teacher that exists in a digital environment and serves as an intermediary between the educational process and its participants. The universality of a teacher's digital avatar lies in its ability to combine physical educational activities in real space with their virtual representation in the digital ecosystem. The data collection and processing technologies underlying the creation of a teacher's digital avatar involve scaling, standardization, and further use of information for students and teachers, as well as for univer-

sity management and analytical systems. As a result, a new class of educational platforms is emerging that not only provides access to educational resources but also integrates teachers' digital avatars to perform analytical functions, adapt the learning process, and improve its effectiveness.

When considering a teacher's digital avatar through the prism of economic value, it is appropriate to interpret it as an intellectual intangible resource that combines identifiability (model, data, interaction scenarios), controllability (legal basis, technical control, access policies), and the ability to generate future economic benefits for the university. Unlike a purely technological tool, such an avatar forms the digital capital of an institution – a set of data, algorithms, training scenarios, and reputational trust that is converted into financial and non-financial results. The effects are realized both on the revenue side (increased applicant conversion, personalized pricing policy, new digital products for the postgraduate education and corporate training market) and on the cost side (1:N scalability in providing consultations and feedback, reduction in course development time, optimization of the workload of teachers and service departments). At the same time, the quality of academic services is improving, transaction costs are decreasing (faster student onboarding, automated responses, 24/7 support), brand awareness and stakeholder loyalty are increasing, which is reflected in reduced outflow risks and stable cash flows.

The value of a teacher's digital avatar is also evident in the multiplicative platform effects: combining them with LMS/LCMS, applicant CRM, SIS, scientific repositories, and data lakes creates network externalities – the greater the interaction and reuse of content and scenarios, the lower the marginal cost of personalization for each additional student. Added to this are real development options: expansion into adjacent segments (microcredentials, short programs, corporate upskilling tracks), the launch of «avatar-as-a-service» B2B products for partners, and the licensing of training scenarios and templates. It is important that economic benefits coexist with regulatory restrictions: to transform a digital avatar into a full-fledged asset, clear IP rights regimes, privacy policies, and model lifecycle management (versioning, audit, explainability, human-in-the-loop) are required.

It should be noted that, in our opinion, economic assessment should be carried out in two areas. First, management accounting records the increase in cash flows and cost savings attributed specifically to the use of the avatar (uplift LTV, reduction in CAC/CAC analogue for educational programs, increase in retention, reduction in TTM for courses, reduction in support FTE hours). Second,

the portfolio perspective considers strategic optionality (the right, but not the obligation, to launch new products, enter new markets, or scale up in partner networks), which enhances the value of university digital capital in the medium and long term. Below is a generalized map of value creation that integrates revenue/cost-saving mechanisms, evaluation indicators, time horizons for effects, and necessary risk controls (Table 1).

Table 1. Map of the economic value of a teacher's digital avatar as a university asset

Dimension	How it creates value	Key performance indicators (KPIs)	Key risks/controls
Engagement and conversion	Personalized communication 24/7, quick responses	Lead→app→enroll conversion; response time; NPS	Brand tone, dialogue audit, scripts
Retention and success	Early detection of outflow risk, micro-recommendations	Retention; credit progress; share of "risky"	Explainability, escalation to curator
Operational efficiency	Scaling 1:N consultations, FAQ automation, faster TTM of courses	FTE hours; course TTM; share of automated inquiries	SLA, logging, model versioning
Quality and personalization	Formative feedback, modeling of pedagogical practices	Assessment results; completion; engagement	Academic integrity, anti-hallucination tests
Commercialization of knowledge	Licensing of scenarios, «avatar-as-a-service», B2B products	Revenue from contracts; repeat sales; margin	IP rights, data agreements, KYC partners
Data, brand, compliance	Anonymized insights; multilingualism; traceability of decisions	Data quality; share of foreign students; audit results	Privacy-by-design, audit, MLOps

Source: compiled by the author independently

The economic potential of this asset should be assessed through causal attribution to the university's business processes: revenue gains and cost savings should be compared to the baseline (before the avatar was implemented) on equivalent cohorts. A metric framework is used to manage the value portfolio: student LTV uplift, reduction in conditional CAC for programs, time-to-competency, course completion, NPS/CSAT, proportion of requests processed without human intervention, average response time, frequency and quality of avatar interventions, and academic integrity indicators. A financially justified assessment can be based on discounted cash flows, to which the value of real expan-

sion options (launching new programs/markets) and risk adjustments (model drift, privacy, brand risks, supplier dependence) are added.

The legal and ethical contours of the asset remain critically important: securing intellectual property rights to the avatar's «persona» and content; licensing and co-authorship with a real teacher; transparency and informed consent policies; restrictions on the use of personal data; mechanisms for explaining decisions; regular audits of bias and quality. It is these conditions that ensure the controllability of the asset and the conversion of its educational usefulness into sustainable economic value.

From the perspective of the asset management lifecycle, it is advisable to identify the stages of «design – training – validation – deployment – monitoring and audit – updating», with a clear distinction between CAPEX (creation of a base model, data preparation, integration) and OPEX (operation, support, MLOps, localization). Combined with data governance and a mature integration architecture, this creates cost control and predictability of economic effect.

In conclusion, it is worth noting that a teacher's digital avatar in the digital university ecosystem is more than just a set of algorithms and interaction scenarios. It is a managed intangible economic asset that transforms data and pedagogical skills into stable value streams, reduces transaction costs, strengthens the brand, and opens up options for future growth. It is through the institutionalization of rights, processes, and measurements that this asset gains the ability to systematically support the financial sustainability and competitiveness of the university in the context of accelerated digital transformation.

Conclusions and proposals. Within the scope of this work, a digital university is interpreted as a multi-loop educational and economic system that combines socio-technical, organizational, and market mechanisms for creating value and developing human capital in the digital economy. In this context, the teacher's digital avatar is not just a technological solution, but a managed intangible asset capable of scaling pedagogical practices, improving the quality of interaction with students. It also contributes to the sustainability of the university's business model through network effects and the expansion of value propositions.

The economic capacity of such an asset is revealed under conditions of its institutionalization: clear identification of the composition and intellectual property rights, integrated data and model lifecycle management, as well as

transparent rules of responsibility and quality control. At the same time, the ecosystem approach requires the coordination of internal subsystems (LMS/LCMS, SIS, CRM, repositories) with external stakeholders – the state, employers, partners – which ensures interoperability, reduces transaction costs, and provides resilience to the risks of digital transformation.

In the long term, a phased deployment of the teacher's digital avatar seems appropriate: from limited pilot experiments to institutional scaling with synchronized methodological support (standardized pedagogical scenarios, feedback protocols, personalization mechanisms) and regulatory and ethical support (privacy-by-design, requirements for explainability of decisions, codes of ethical use of AI). A key prerequisite is the implementation of a validation system for performance assessment with causal attribution of effects: KPI metric loop, experimental and quasi-experimental designs, regular bias and quality audits, ensuring evidence-informed management decisions, and reliable linking of educational and economic outcomes to avatar functioning.

REFERENCES

1. Kortemeyer G., Dittmann-Domenichini N., Merki C. (2025) Attending lectures in person, hybrid or online at a technical university: How do students choose after the pandemic, and what about the outcome? *Discover Education*, 4 (1), P. 94. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00500-y>.
2. Kozhyna A. (2022) Reducing poverty, inequality and social exclusion in European countries: Based on inclusive approaches to economic development. *Economics and Management of the National Economy, The Crisis of National Models of Economic System*, Pp. 29 – 32. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7>.
3. Bobro N. S. (2024) Tsyfrova platforma yak suchasna orhanizatsiina innovatsiia [Digital platform as a modern organizational innovation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 1, Pp. 63 – 66. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.63>.
4. Williamson B., Eynon R., Potter J. (2020) Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*, 45 (2), Pp. 107 – 114. <https://doi.org/10.1080/017439884.2020.1761641>.
5. Khomenko O. O., Paustovska M. V., Onyshchuk I. A. (2024) Vplyv interaktyvnykh tekhnolohii na protses navchannia i rozvytok здобувачив vyshchoi osvity [The impact of interactive technologies on the learning process and development of higher education students]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, 5 (33), Pp. 1222 – 1231. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-1222-1231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1222-1231).

6. Dushchenko O. (2021) Suchasnyi stan tsyfrovoi transformatsii osvity [The current state of digital transformation of education]. *Fizyko-matematychna osvita – Physical and mathematical education*, 28 (2), Pp. 40 – 45. <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2021-028-2-007>.

7. Verina N., Titko J. (2019) Digital transformation: Conceptual framework. In *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, Pp. 719 – 727. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>.

8. Kubiv S. I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher Y. I., Kozhyna A. (2020) Innovative potential in European countries: Analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8 (2), Pp. 250 – 264. <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>.

9. Lopuschnyak H. N., Chala O., Poplavska O. (2021) Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 915 (1), Pp. 1–9. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012019>.

10. Bobro N., Hyshchuk R., Strunhar A., Bukovskyi O., Alekseiko V. (2024) Exploring the role of AI in shaping future marketing strategies: Evaluations and outlooks. *Amazonia Investiga*, 13 (80), Pp. 43 – 53. <https://doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.4>.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kortemeyer G., Dittmann-Domenichini N., Merki C. Attending lectures in person, hybrid or online at a technical university: How do students choose after the pandemic, and what about the outcome? *Discover Education*. 2025. Vol. 4. No 1. P. 94. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00500-y>.

2. Kozhyna A. Reducing poverty, inequality and social exclusion in European countries: Based on inclusive approaches to economic development. Economics and Management of the National Economy. *The Crisis of National Models of Economic System*. 2022. Pp. 29 – 32. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7>.

3. Бобро Н. С. Цифрова платформа як сучасна організаційна інновація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 63 – 66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.63>.

4. Williamson B., Eynon R., Potter J. Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*. 2020. Vol. 45. No 2. Pp. 107 – 114. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>.

5. Хоменко О. О., Паустовська М. В., Онищук І. А. Вплив інтерактивних технологій на процес навчання і розвиток здобувачів вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5 (33). С. 1222 – 1231. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-1222-1231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1222-1231).

6. Дущенко О. Сучасний стан цифрової трансформації освіти. *Фізико-математична освіта*. 2021. № 28 (2). С. 40 – 45. DOI: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2021-028-2-007>.

7. Verina N., Titko J. Digital transformation: Conceptual framework. *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*. 2019. Pp. 719 – 727. DOI: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>.

8. Kubiv S. I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher Y. I., Kozhyna A. Innovative potential in European countries: Analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Vol. 8. No 2. Pp. 250 – 264. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>.

9. Lopuschnyak H. N., Chala O., Poplavska O. Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 915 (1). Pp. 1 – 9. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012019>.

10. Bobro N., Hyshchuk R., Strunhar A., Bukovskyi O., Alekseiko V. Exploring the role of AI in shaping future marketing strategies: Evaluations and outlooks. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13. No 80. Pp. 43 – 53. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.80.08.4>.

Vitaliy YOKHNA¹,

PhD in Economics, Doctoral Candidate

ORCID ID: [0009-0002-0109-7935](https://orcid.org/0009-0002-0109-7935)

Yuriy KRAVCHYK¹,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management and Administration

ORCID ID: [0000-0002-2780-5605](https://orcid.org/0000-0002-2780-5605)

Valentyna STADNYK¹,

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Management and Administration

ORCID ID: [0000-0002-2095-3517](https://orcid.org/0000-0002-2095-3517)

¹ Khmelnytskyi National University

Прийняття: 12/12/2025

Рецензія: 20/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-2>

DOMINANCE OF THE ECONOMIC SECURITY OF SERVICE AND LOGISTICS COMPANIES: RELIABILITY FOR CLIENTS AND OWN STABILITY

JEL Класифікатор:
L91, L92, L87, M21, D81,
H56



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Yokhna V.,
Kravchuk Yu.,
Stadnyk V.,
2025

The purpose of this article is to monitor the influx of logistical security of business processes on stable functioning, economical efficiency and economical security of providers and suppliers of logistics services. It is emphasized that in the globalized economic space, with the high intensity of trade flows, risks and insignificance, logistics services have become a key factor in the economic security of wealthy market participants. The author's designation of logistics warehouse economic security of enterprise as a set of minds, mechanisms and indicators that ensure economically efficient, uninterrupted and resource-balanced functioning of logistics processes aimed at minimizing logistics costs, avoiding economic costs from logistics risks and trimming financial viral resistance acceptance in the minds of internal and external threats. In the context of agricultural enterprises, the threats that face participants in the agricultural market and which directly extend to the field of logistics have been systematized. They include purchasing, transport, warehouse and elevator, manufacturing and logistics, information and logistics, consumer goods and financial and logistics, which are characterized from the position of their I will contribute to the economic security of agricultural producers. It is emphasized that for export-oriented agricultural firms, which are characterized by high level of integration in global food

and commodity markets, logistics warehouses of their activities are strategically important for economic stability of the national economy and on the macro level. It is emphasized that a logistics company in service economy can be seen not only as a factor in ensuring the economic security of its clients, but also as an economical orientation of the subject market risk factors that need to be controlled to maximize the economic efficiency of market value creation processes. It is noted that to increase the efficiency of logistics processes it is advisable to use modern digital technologies. The functional purpose of the most common digital technologies was characterized from the standpoint of their impact on the economic security of logistics companies.

Keywords: *service economy, logistics service, agricultural enterprises, grain market, non-peat markets, threats, economical business performance, living value, logistics trap, digital logistics technologies.*

Віталій ЙОХНА, Юрій КРАВЧИК, Валентина СТАДНИК

ДОМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СЕРВІСНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ: НАДІЙНІСТЬ ДЛЯ КЛІЄНТІВ ТА ВЛАСНА СТАБІЛЬНІСТЬ

Метою статті визначено дослідження впливу логістичного забезпечення бізнес-процесів на стабільне функціонування, економічну результативність і економічну безпеку надавачів і отримувачів логістичних послуг. Акцентовано, що в глобалізованому економічному просторі, з високою інтенсивністю товаро-потоків, ризиками і невизначеністю логістичні послуги стали ключовим фактором економічної безпеки багатьох учасників ринку. Запропоновано авторське визначення логістичної складової економічної безпеки підприємства – як сукупність умов, механізмів та показників, що забезпечують економічно ефективно, безперебійне та ресурсно збалансоване функціонування логістичних процесів підприємства, спрямованих на мінімізацію логістичних витрат, запобігання економічним втратам від логістичних ризиків та підтримання фінансової і виробничої стійкості підприємства в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. На прикладі агропідприємств систематизовано загрози, з якими стикаються учасники аграрного ринку і які безпосередньо належать до сфери логістики, а саме: закупівельні, транспортні, складські та елеваторні, виробничо-логістичні, інформаційно-логістичні, збутові та фінансово-логістичні, які охарактеризовано з позицій їх впливу на економічну безпеку агровиробників. Підкреслено, що для експортно-орієнтованих агрофірм, які характеризуються високим рів-

нем інтеграції у глобальні продовольчі та товарні ринки, логістична складова їх діяльності є стратегічно важливою для економічної стабільності національної економіки і на макrorівні. Акцентовано на тому, що логістична компанія в сервісній економіці має розглядатися не тільки як фактор підтримання економічної безпеки своїх клієнтів, а також як економічно орієнтований суб'єкт ринку з ризиками власної діяльності, які потрібно контролювати для максимізації економічної ефективності процесів створення ринкової цінності. Ці процеси структуровано за їх місцем у логістичному ланцюзі та наведено цифрові інструменти з відповідним функціональним призначенням, які дають змогу підвищувати їх ефективність і позитивно впливати на рівень економічної безпеки логістичних компаній.

Ключові слова: *сервісна економіка, логістичний сервіс, агропідприємства, зерновий ринок, безпекові ризики, загрози, економічна результативність бізнесу, споживча цінність, логістичний ланцюг, цифрові технології логістики.*

Problem statement. One of the important trends in the development of modern markets is the formation of a service economy. This is reflected in a significant increase in the role of enterprises that provide services to manufacturing and trading companies. In the context of growing global competition, limited resources, and increasing demands for speed and quality of service, it is service enterprises that ensure the effective functioning of manufacturers, performing a wide range of functions – from financial support to consulting and logistics [1, 2]. Services complement or even replace purely production models of economic activity, giving them flexibility, versatility and sustainability. For manufacturers, this means that they can rely on external «service operators» (logistics providers) without investing in their own infrastructure. In these business models, logistics companies play an extremely important role for the sustainability and development of manufacturing or trading businesses, as they ensure the organization of material, information and financial flows, act as integrators of supply chains and guarantee the continuity of operations. By outsourcing logistics to professionals, manufacturers can focus more on their core business (improving production processes, improving product quality, implementing technological, product, marketing or other innovations that increase the consumer value of their market offerings). Logistics companies take on some of the risks associated with the movement of resources and goods, reduce capital expenditures, and increase manufacturers' adaptability to market turbulence. It can be argued that in doing so, they make a significant contribution to maintaining the economic security of the enterprises that use their services.

Analysis of recent research and publications. Many modern scientists are engaged in the study of the problems of logistical support of the activities of business entities whose business processes go beyond the boundaries of one manufacturer – after all, in the structure of service needs of manufacturers, logistics services are basic, without them the full-fledged work of the enterprise is impossible. Thus, D. Bowersox and D. Kloss emphasize that logistics has become the basis of inter-firm organizational interaction and a fundamental component of market infrastructure, since material flows cannot be separated from the processes of creating consumer value [3]. I. Kosichenko [4] argues that service enterprises provide manufacturers with additional competencies, integrated technologies and highly specialized solutions that are more economically feasible than the development of similar functions within the company. According to K. Christopher, logistics creates a competitive advantage for enterprises due to the speed of response, reliability and individualization of service [5], which is achieved through the use of the latest digital technologies, the possibilities and feasibility of using which in logistics processes are revealed in quite detail in the works of T. Kolodizev and G. Rudenko [6], Yu. Kravchuk, V. Margasova and E. Shevchenko [7], V. Bokovets, L. Davydiuk and T. Pilyavoz [8], I. Zrybneva [9], Yu. Popovsky [10] and many others. Scientists are unanimous in their conclusions that digital technologies significantly improve the manageability of logistics processes and positively affect the economic performance of businesses. This positively affects the overall results of economic activity of business entities, drawing attention to the issues of studying the role of logistics in maintaining the required level of their economic performance. On the other hand, the provision of logistics services also generates economic results. Its magnitude and stability of receipt are components of the economic sustainability of logistics firms, whose business processes in unstable markets and a dynamic business environment are influenced by a significant number of risks. The occurrence of a risk event reduces the economic efficiency of logistics services, which can disrupt the level of economic security of their providers, as indicated in their work by O. Vivchar and A. Shatarsky [11]. All this indicates the need for research into the impact of logistics support of business processes on the economic security of both participants in such interaction. In this context, there are not enough scientific publications, although individual issues of the impact of logistics on the economic security of enterprises were considered by such scientists as A. Bykova and I. Yefimenko [12], O. Sumets [13], P. Pererva and A. Cherep with co-authors [14] etc. In our opinion, it is important to see both sides of this process in their dynamic interaction. This determined the goals and objectives of this study.

The purpose of the article is to study the impact of logistics support of business processes on the stable functioning, economic efficiency and economic security of providers and recipients of logistics services. To achieve this goal, it is necessary to: a) consider the activities of logistics companies from the standpoint of their contribution to the efficiency of the economic activity of the enterprise; b) reveal the role of logistics companies in the formation of the economic security of the service economy; c) outline the directions and tools for improving the logistics support of business entities from the standpoint of the economic security of participants in inter-firm organizational interaction.

Presentation of the main research material. The service economy is developing as a result of the growing need of consumer enterprises for external services that allow them to reduce costs, increase adaptability and accelerate response to changes in the external environment. Among the large number of services that modern production requires – legal, financial, IT services, marketing, engineering – logistics services occupy a special place.

Logistics service is a system of operations and solutions aimed at meeting the needs of the consumer in terms of providing material, information and related flows [15]. Such services include transportation, freight forwarding, warehousing, packaging and preparation of products, inventory management, information support of supply chains, customs brokerage services, client transport management, outsourcing to connect logistics processes «on a turnkey basis». For an industrial manufacturer, these services are the basis for ensuring rhythm, since without them material resources would not arrive at the production lines at the right time, volume and quality – especially for multi-component production [16]. And logistics companies, by ensuring critical processes of movement of goods and information, create conditions under which manufacturers can focus on their core activities and minimize unproductive costs. In this chain of interdependence of the goals and needs of all participants in market interaction, the main motivator that determines the expediency of cooperation [17] is economic efficiency (Fig. 1).

As can be seen from the above scheme, logistics companies act as intermediaries in value chains, providing a wide range of services necessary for producers and consumers, integrating material and information flows, reducing costs, managing risks – all this with an orientation towards optimizing the economic efficiency of the processes of goods movement for all its participants. From the point of view of economic security, they play the role of «stabilizers» – ensuring the constancy, predictability and control of the movement of goods

from the supplier to the consumer under the financial conditions of the relevant transactions specified in the agreements. This predictability is of particular importance in international supplies, with large volumes of transportation, during seasonal fluctuations or instability of the business environment.

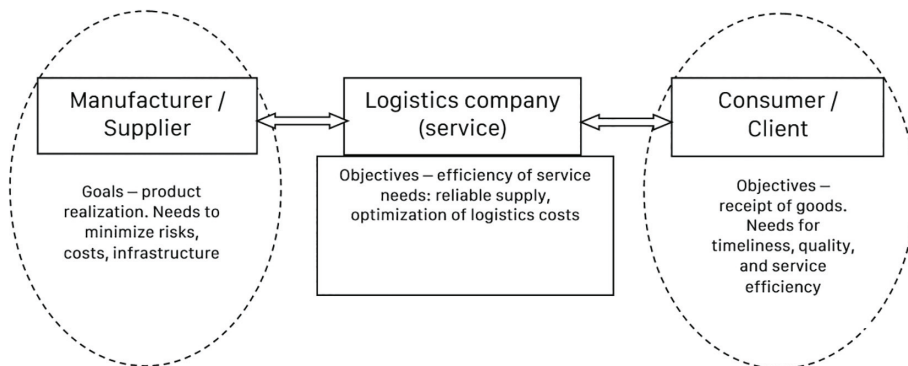


Fig. 1. Relationship between goals and needs of logistics participants

Source: own development

In the previous work, we proposed to define the definition of «economic security of an enterprise» from the standpoint of a dynamic approach – as «the ability of an enterprise to remain an economic system that can withstand market challenges and ensure its self-reproduction in a mode set by the processes of creating consumer values, evolving in response to external changes and ensuring that capital holders (business owners) achieve planned economic results of activity in a selected market segment with a certain institutional content» [17]. From the point of view of the tasks of this study, the key theses of the definition we have given are the statement that economic security should be considered in the dynamics of the enterprise's functioning and in the context of economic performance (achieving planned economic results). The better and more stable the dynamics of economic results are in retrospect of the studied period, the higher the level of economic security of the enterprise can be called. And effective logistics activities contribute to this.

Therefore, we propose to consider the logistical component of the economic security of an enterprise as a set of conditions, mechanisms and indicators that ensure economically efficient, uninterrupted and resource-balanced function-

ing of the enterprise's logistics processes, aimed at minimizing logistics costs, preventing economic losses from logistics risks and maintaining the financial and production stability of the enterprise in conditions of internal and external threats.

From this definition it follows that important conditions for the effective functioning of the enterprise's logistics processes are the most complete identification of logistics risks – to prevent them and minimize losses in the event of their occurrence. We consider it necessary to illustrate the threats from their occurrence on a specific example – for agricultural enterprises that suffered the most from their occurrence during a full-scale invasion, but gradually managed to adapt to new risks.

The activities of agricultural enterprises are characterized by high dependence on external conditions, which causes a wide range of threats that can negatively affect their economic security. These threats concern not only production, but also sales of products, especially for export-oriented agricultural companies specializing in grain production and operating in grain markets [18–20]. In view of this, it is important to group logistics threats, which allows identifying key security risks, establishing their impact on production and economic activities and developing effective measures to minimize them. We believe that the greatest impact on the economic security of these enterprises is exerted by the following threats related to logistics:

A. Procurement logistics threats. These are threats associated with violations in the processes of providing the agricultural company with material and technical resources (seeds, plant protection products, fertilizers, fuel, etc.). The main risks are delays in delivery, dependence on a limited number of suppliers, fluctuations in purchase prices and the risk of purchasing raw materials of inadequate quality. Their danger lies in possible violations of agro-technological deadlines, reduced yields and increased production costs, which directly affects the financial stability of the agricultural company.

B. Transport logistics threats. The transport logistics of an agricultural company covers both internal movements of equipment and raw materials and external transportation of products and resources. Typical threats of this group are lack of transport during peak periods, equipment malfunctions, unsatisfactory condition of road infrastructure, as well as failures in international logistics. These threats create risks of delays in field work, disruption of product delivery to consumers, transport downtime and increased transportation costs.

C. Warehouse and elevator threats. The third group covers risks associated with product storage and the functioning of warehouse and elevator infrastructure. Typical threats include a lack of storage capacity during the period of mass harvest, improper storage conditions, technological failures in equipment operation and insufficient throughput capacity of elevators. The consequences of such violations can be direct product losses, deterioration of its quality, a decrease in sales prices and an increase in logistics costs.

D. Production and logistics threats. This group focuses on the internal processes of material resource movement within the production cycle of an agricultural company. Of particular danger are fuel shortages in the season, errors in resource planning, weather factors that complicate the access of equipment to the fields, as well as breakdowns of agricultural equipment during critical periods. The impact of such threats is manifested in delays in production operations, disruption of optimal deadlines for technological processes and, accordingly, a decrease in productivity and yield.

E. Information and logistics threats. They arise due to imperfect information systems, errors in accounting and management of logistics flows. Failure of ERP, WMS and GPS systems, inaccuracy in warehouse accounting, disruptions in the operation of equipment monitoring systems or cybersecurity threats can lead to ineffective route planning, loss of resources, inaccuracy of management decisions and even blocking of logistics processes.

G. Sales threats. They arise at the stage of product sales and are associated with the delivery of goods to consumers, changes in market conditions and the organization of sales channels. Delays in the delivery of finished products, limited available sales channels, significant price fluctuations in the agricultural market can lead to penalties, loss of customers, a decrease in the company's income and an increase in costs associated with product storage.

F. Financial and economic logistics threats. This group includes risks associated with the economic parameters of logistics – an increase in transportation tariffs, currency fluctuations, a lack of working capital for the purchase of resources. Such threats increase the cost of products, complicate financial planning and can create obstacles to the implementation of seasonal logistics operations.

Just a simple list of the threats listed shows how much they permeate the entire activity of an agricultural company and how significant their impact on

economic security can be if they occur. This is especially true for export-oriented agricultural companies. They are characterized by a high level of integration into global food and commodity markets, which makes their logistics activities strategically important for economic stability. In this context, the logistical component of economic security becomes particularly relevant for several reasons.

1. High dependence on external markets. Large agricultural companies that export grain directly depend on delivery times and the reliability of logistics channels. Any disruption in the supply chain (delayed transportation, poor condition of port infrastructure, logistical failures in importing countries) can lead to fines, loss of contracts and a decrease in competitiveness.

2. Significant material intensity and volume of products. Export agricultural companies work with large volumes of grain crops. This creates increased requirements for storage, transportation and processing of products, and therefore, logistical risks become a significant economic factor. For example, downtime of elevators or a delay in transport for several days can cause financial losses, deterioration of grain quality and a decrease in its export price. Failures in logistics lead to increased transportation and storage costs, loss of income from untimely sales of products, reduced profitability and liquidity.

3. Increased competition in the global grain market. The modern grain market is characterized by high competition, dynamic price fluctuations and requirements for timely deliveries. Export agro-firms cannot afford losses due to logistical delays, as this directly affects their market rating and reliability with partners. Counterparties abroad expect stability, timely deliveries and proper quality. Without reliable logistics, this cannot be guaranteed – otherwise the company risks losing the market, reputation or contract.

4. Dependence on external factors and force majeure. Large export-oriented agro-firms face numerous external threats: political instability, regulatory changes, port blockades, road restrictions, weather anomalies. And large volumes of activity mean high logistical vulnerability – when it comes to tens of millions of tons of grain, any logistical disruption can lead to significant losses. And in the 2023/2024 marketing year, Ukraine exported ≈ 50.8 million tons of grain and leguminous crops. Accordingly, in the 2022/23 marketing year, grain exports amounted to 49.2 million tons, and in the 2021/22 marketing year – 48.4 million tons [21]. In the 2025/2026 marketing year, despite the difficult situation, the country still continues to export large quantities – according to data as of mid-November 2025, Ukraine has already shipped ≈ 10.4 million tons of grain and leguminous crops [22]. Such a volume of ex-

ports creates a colossal burden on the logistics system – from the purchase of resources to the storage of stock structuring, transportation, storage, transshipment, export routes, etc. Only minor logistical failures can cause significant economic losses, product damage, fines, and non-fulfilment of contracts. Therefore, for export-oriented agricultural companies, control systems, planning, risk management, backup routes, insurance, etc. are critically important – everything that allows developing mechanisms for adaptation, reducing risks and increasing business sustainability. For such enterprises, logistics is not just one of the functions, but a key strategic resource and factor of economic security.

For enterprises operating in global grain markets, logistics companies are critically important institutions capable of providing:

- alternative routes for the movement of goods;
- rapid adaptation to changing geopolitical conditions;
- optimization of international transportation costs;
- compliance with international security standards.

In conditions of global shocks (trade wars, port blockades, changes in customs regimes), it is logistics operators who become the main barrier between the enterprise and external threats. In general, in the logistics services market, where the main value for the client is speed and reliability, logistics operators provide critical efficiency parameters:

- reduce the turnover time of goods;
- guarantee transparency of supplies;
- increase the predictability of business processes;
- mitigate the consequences of crisis situations;
- increase the level of trust between market participants.

A reliable logistics provider increases the competitiveness of customers: it ensures reliable supplies of raw materials, timely delivery of products, quality control, minimizes losses and delays – all this reduces business risks. Logistics companies help enterprises reduce costs for logistics, warehousing, transportation – often through specialization, scale, route optimization, use of IT and services. This has a positive impact on the financial stability and economic security of customers.

At the same time, logistics companies themselves, as service enterprises, have their own economic security: they create infrastructure (warehouses, fleet, IT), implement quality standards, service models – and become a reliable partner for manufacturers. Their stable operation also reduces systemic risks through-

out the chain. And a significant role in this is played by digital technologies, which radically change the structure of logistics services. According to the conclusions of S. Brynjolfsson and E. McAfee, digitalization creates the effects of “network synergy”, when the quality of service increases with an increase in the amount of data and interactions [23].

Practical experience of logistics companies shows that the use of modern digital technologies creates opportunities for reducing the delivery cycle time, reducing costs, increasing the accuracy of inventory management and optimizing the level of service for end consumers [24]. This creates conditions for obtaining a certain type of economic effect, and therefore improves the economic results of the logistics company's activities. That is, it directly affects the level of its economic security, which we have shown in Table 1.

Table 1. Digital Tools for Maintaining the Economic Security of a Logistics Company in Customer Operations

Digital Tool and Functional Purpose	Key Tasks	Economic Effect	Impact on Economic Security
TMS – Transportation Management System – Transport Operations Management	Route planning and optimization Real-time transportation monitoring Automated calculation of logistics costs Fleet management	Reduction of fuel and routing costs (by 10–25%) Minimization of delays and penalties	Increased reliability and timeliness of deliveries strengthens customer loyalty and builds reputational capital
WMS – Warehouse Management System – Warehouse Logistics Management	Tracking cargo movement Inventory management Automated receiving/shipping Support for RFID and barcoding	Reduction of warehouse losses (by 15–30%) Higher inventory accuracy Shorter cargo-handling time	Improved operational stability through accurate stock control
ERP – Enterprise Resource Planning – Integrated Enterprise Resource Management	Financial accounting Procurement, HR, and customer management Cost planning and budgeting Integration with TMS/WMS	Improved cost transparency Control of logistics profitability	Reduction of financial risks
IoT Sensors and Trackers – Cargo and Transport Condition Monitoring	GPS positioning Monitoring temperature, humidity, shock impacts Container door control Alerts on deviations	Reduced losses due to spoilage or theft	Greater supply chain transparency and enhanced insurance/security levels

End of the table 1

Digital Tool and Functional Purpose	Key Tasks	Economic Effect	Impact on Economic Security
BI Systems (Business Intelligence) – Analytics and Forecasting	Big data processing Forecasting demand, congestion, and risks Scenario modeling Building KPI monitoring dashboards	Optimized operational planning Reduced operational costs	Prevention of logistics disruptions
SCM Platforms (Supply Chain Management) – End-to-End Supply Chain Management	Coordination of suppliers, warehouses, and carriers Order synchronization Contract and SLA management	Minimization of the bullwhip effect	Reduced strategic risks due to stabilized supply continuity
External Risk Monitoring Systems (OSINT Platforms) – Situational Awareness	Monitoring political, military, and economic risks Analysis of transport corridors Alerts on force-majeure events	Lower likelihood of critical disruptions Ability to quickly reroute shipments	Increased strategic resilience of the enterprise
Cybersecurity Systems (SIEM, SOAR) – Data and IT Infrastructure Protection	Monitoring cyberattacks Protection of commercial data Automated incident response	Prevention of data leaks	Reduction of reputational and financial risks

Source: formed by the authors based on the characteristics of digital tools [6-10; 24]

Summarizing the impact of the functionality of digital technologies on the activities of enterprises from the standpoint of economic security, we can conclude that the digitalization of logistics provides:

- reduction of losses and theft;
- increase of accuracy and timeliness of delivery;
- minimization of downtime;
- reduction of costs for logistics operations;
- real-time risk control;
- protection of critical information infrastructure.

This makes logistics companies not only service, but also technological centers of economic security of enterprises using their services. At the same time, logistics companies perform security functions both at the micro level (for customers) and at the macro level (for markets and the economic system). Their impact is manifested in the following areas:

1. Financial security of customers – minimizing costs and losses, ensuring stability of supplies.
2. Operational security – guaranteeing the continuity of production cycles.
3. Information security – data protection, flow control (important for all stakeholders).
4. Foreign economic security – adaptation to global risks.
5. Security of maintaining competitive advantages through innovation – digitalization, implementation of new logistics service models.

Thus, logistics companies can be called system-forming elements of the service economy and key carriers of economic security at all levels of economic process management. They play the role of an “infrastructural core”, ensuring: physical movement of goods between market entities; coordination of material, information and financial flows; integration of producers, consumers, warehouses, transport operators and customs services; support of critical infrastructure (warehouses, hubs, transport corridors). Thus, they form the basis of sustainability, flexibility and competitiveness of enterprises that act as producers of material goods, reduce the risks of their market transactions, ensure uninterrupted operation and create conditions for long-term economic development. At the same time, the specificity of the work of specialized service enterprises is to ensure mutual benefit for all participants in the value chain. From the perspective of security-oriented management, this means that the organization of logistics companies' activities should have a positive impact on both the economic security of their clients and ensure the efficiency of logistics processes as the basis of their own business. And this efficiency will allow maintaining not only the stability of supply chains, but also the appropriate level of economic security of logistics services.

Conclusions. The conducted research provides grounds for such conclusions. Logistics companies occupy a strategically important place in the structure of the national economy, as they form the basis of service chains, on which other enterprises – trade, agricultural, industrial, forwarding, insurance and others. In a globalized economic space, with high intensity of commodity flows, risks and uncertainty, logistics services have become not just an auxiliary function, but a key factor in the economic security of both the enterprises themselves and all market participants. The author's definition of the logistics component of the economic security of an enterprise is proposed as a set of conditions, mechanisms and indicators that ensure economically efficient, uninterrupted and resource-balanced functioning of the enterprise's logistics processes, aimed at minimizing logistics costs, preventing economic losses from logistics

risks and maintaining the financial and production stability of the enterprise in conditions of internal and external threats.

In the work, using the example of agricultural enterprises, the threats faced by participants in the agricultural market and which are directly related to the sphere of logistics are systematized. These include procurement, transport, warehouse and elevator, production and logistics, information and logistics, sales and financial and logistics, which are characterized from the standpoint of their impact on the economic security of agricultural producers. It is emphasized that for export-oriented agricultural companies, which are characterized by a high level of integration into global food and commodity markets, the logistics component of their activities is strategically important for the economic stability of the national economy and at the macro level. At the same time, it is emphasized that a logistics company in a service economy should be considered not only as a factor ensuring the economic security of its clients, but also as an economically oriented market entity with risks of its own activities, which must be controlled to maximize the economic efficiency of the processes of creating market value. These processes are presented in a structured manner according to their place in the logistics chain and digital tools with the appropriate functional purpose are presented, which allow to increase their efficiency and positively influence the level of economic security of logistics companies. Further research is advisable to continue in the direction of forming a system for assessing the level of ability of a logistics company to maintain the required level of logistical support for the economic security of customers, while maintaining its own economic stability and security of functioning and development.

REFERENCES

1. Vitrenko, A. O. (2016). *Servisna ekonomika: teoriia, suchasni vyklyky ta hlobalni trendy* [Service economy: Theory, modern challenges and global trends]. Znannia.
2. Yokhna, V., Mykhalchuk, I., & Shatrovskiy, S. (2023). *Servisna infrastruktura innovatsiino-oriietovanoi ekonomiky: pohliad z pozytsii teorii tsinnosti* [Service infrastructure of an innovation-oriented economy: A value theory perspective]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-118>.
3. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical management: The integrated supply chain process*. McGraw-Hill.
4. Kosichenko, I. I. (2019). *Heneza servisnoi ekonomiky: holovnyi trend postindustrialnogo suspilstva* [Genesis of the service economy: The main trend of post-industrial society]. *Prychornomorski studii*, 48(1), 29 – 35. <https://doi.org/10.32843/bses.48-5>.

5. Christopher, M. (2016). Logistics and supply chain management (5th ed.). Pearson Education.
6. Kolodizieva, T. O., & Rudenko, H. R. (2013). Innovatsiini tekhnologii v lohistytsi: navchalnyi posibnyk [Innovative technologies in logistics: A textbook]. KhNEU.
7. Kravchuk, Yu., Marhasova, V., & Shevchenko, E. (2025). Innovatsiiniy mekhanizm lohistychnoho zabezpechennia rozvytku pidpriemstv v umovakh nestabilnosti [Innovative mechanism of logistics support for enterprise development under instability]. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 346(5), 161–170. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-23>.
8. Bokovets, V., Davydiuk, L., & Piliavoz, T. (2024). Innovatsiini tekhnologii v mizhnarodnii lohistychnii diialnosti [Innovative technologies in international logistics activities]. *Innovation and Sustainability*, (3), 204–212. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.204.212>.
9. Zrybnieva, I. (2024). Analiz novitnykh tekhnologii, metodiv ta pidkhodiv u lohistytsi ta yikh vplyv na optymizatsiiu lantsiuhiv postachannia [Analysis of modern technologies, methods, and approaches in logistics and their effect on supply chain optimization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>.
10. Popovskiy, Yu. B. (2021). Instrumenty didzhitalizatsii dystrybutsii [Digitalization tools of distribution]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (1), 199–205. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.20>.
11. Vivchar, O., & Shatarsky, A. (2024). Doslidzhennia vplyvu zahroz ekonomichnii bezpetsi lohistychnoi diialnosti: suchasnyi stan ta protydiini vektory [Study of the impact of threats to economic security of logistics activities: Current state and counteracting vectors]. *Inklyuzyvna ekonomika*, 3(05), 16–19. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.5-2.
12. Bykova, A. L., & Yefimenko, I. V. (2024). Vplyv lohistychnykh protsesiv na ekonomichnu bezpeku orhanizatsii [Influence of logistics processes on the economic security of an organization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 2(11), 45–50. <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/336/323>.
13. Sumets, O. M. (2013). Osnovni komponenty lohistychnoho menedzhmentu v aspekti zabezpechennia bezpeky ta efektyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpriemstv [Main components of logistics management in ensuring the safety and efficiency of enterprise logistics]. *Komunalne hospodarstvo mist*, (111), 194–201. <https://khges.kname.edu.ua/index.php/khges/uk/article/view/4232/4209>.
14. Pererva, P., Cherep, A., Romanchuk, T., & Diakova, N. (2022). Optymizatsiia ryzykiv ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na zasadakh lohistyky [Optimization of enterprise economic security risks based on logistics]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, (2), 81–87. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.81>.

15. Reznik, N., Piven, A., & Voloshyna, O. (2021). Osoblyvosti lohistychnoho servisu [Features of logistics service]. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 294(3), 304–309. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-50>.

16. Stadnyk, V. V., Holovchuk, O. V., & Holovchuk, Yu. O. (2017). Stan i chynnyky ekonomichnoi dynamiky pidpriemstv mashynobuduvannia Ukrainy [State and factors of economic dynamics of Ukrainian machine-building enterprises]. *Problemy ekonomiky*, (2), 140–148. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-140_148.pdf.

17. Stadnyk, V. V., Sokoliuk, H. O., & Yokhna, V. M. (2019). Ekonomichna bezpeka: sutnist, chynnyky ta instrumenty minimizatsii ryzykiv v konteksti staloho rozvytku pererobnykh pidpriemstv [Economic security: Essence, factors, and tools for minimizing risks in the context of sustainable development of processing enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (2), 7–11. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-7-11>.

18. Vasylytsiv, N. (2023). Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>.

19. Zelenska, O. (2024). Transformatsiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Transformation of foreign economic activity of domestic enterprises under modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>.

20. Stadnyk, V., Bykova, O., & Bykov, M. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh bezpekovykh vyklykiv ta strukturnykh zmin v ekonomitsi Ukrainy [Strategic management of agricultural enterprises' potential under security challenges and structural shifts]. *Scientific Collection InterConf+*, 40(183). <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2023.006>.

21. Ahrarna Konfederatsiia Ukrainy. (2024). U 2023/2024 rotsi Ukraina eksportovala 50,8 miliona ton zerna [Ukraine exported 50.8 million tonnes of grain in 2023/2024]. <https://agroconf.org/en/content/20232024-ukraine-exported-508-million-tonnes-grain>.

22. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). Eksport zerna z Ukrainy dosiah 10 milioniv ton [Ukraine's grain export reached 10 million tonnes]. <https://www.rada.gov.ua/en/news/News/268137.html>.

23. Dong, Xiaojing & McIntyre, Shelby. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *Quantitative Finance*. 14. <https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440>.

24. Yankovska, V., Kononov, I., & Yankovskyi, S. (2024). Lohistychnyi servis yak kompleks ob'iednanykh posluh [Logistics service as a system of integrated services]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-98>.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вітренко А. О. Сервісна економіка: теорія, сучасні виклики та глобальні тренди. Київ: Знання, 2016.
2. Йохна, В., Михальчук, І. і Шатровський, С. (2023) «Сервісна інфраструктура інноваційно-орієнтованої економіки: погляд з позиції теорії цінності». *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-118>.
3. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical management: The integrated supply chain process*. McGraw-Hill.
4. Косіченко І.І. Генеза сервісної економіки: головний тренд постіндустріального суспільства. *Причорномоські економічні студії*. 48(1). 29 – 35. <https://doi.org/10.32843/bses.48-5>.
5. Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
6. Колодізева Т. О. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. Х. : ХНЕУ, 2013. 268 с.
7. Кравчик, Ю., Маргасова, В., & Шевченко, Е. (2025). Інноваційний механізм логістичного забезпечення розвитку підприємств в умовах нестабільності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 346(5), 161 – 170. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-23>.
8. Боковець, В., Давидюк, Л., Пілявко, Т. (2024). Інноваційні технології в міжнародній логістичній діяльності. *Innovation and Sustainability*, (3), 204 – 212. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.204.212>.
9. Зрибнева, І. (2024). Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60>.
10. Поповський, Ю. 2021. Інструменти діджиталізації дистрибуції. *Економіка і організація управління*. (Сер 2021), 199 – 205. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.20>.
11. О. І. Вівчар, А. Я. Шатарський. 2024 «Дослідження впливу загроз економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності: сучасний стан та вектори протидії» 3(05), 16 – 19. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.5-2.
12. Бикова, А.Л. Ефіменко, І.В. (2024). Вплив логістичних процесів на економічну безпеку організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 45 – 50. <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/336/323>.
13. О.М. Сумець, (2013) Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. (111), 194 – 201. <https://khges.kname.edu.ua/index.php/khges/uk/article/view/4232/4209>.
14. Перерва, П.; Череп, А.; Романчик, Т.; Дьякова, Н. Оптимізація ризиків економічної безпеки підприємства на засадах логістики. 2022, 81 – 87. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.81>.

15. Резнік Н. П., Півень А. В., Волошина О. П.. Особливості логістичного сервісу. *Вісник ХНЕУ: Економічні науки*. 304-309. Номер: №3, 2021 (294). DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-293-3-50>.
16. Стадник В. В., Головчук О. В., Головчук Ю. О. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 140 – 148. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-140_148.pdf.
17. Стадник В. В., Соколюк Г. О., Йохна В. М. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. *Вісник ХНУ: Економічні науки*. (2), 7 – 11. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-7-11>.
18. Васильців, Н. (2023). Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>.
19. Зелінська, О., Галазюк, Н. (2024). Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>.
20. Stadnyk, V., Vykova O., Vykov M. (2023). Strategic management of the development of the potential of agricultural enterprises in the conditions of security challenges and structural changes in the economy of Ukraine. *Scientific Collection «InterConf+»*, (40(183), 64–83. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2023.006>.
21. Українська аграрна конфедерація. (2024) В 2023/2024 році Україна експортувала 50,8 мільйонів тон зерна <https://agroconf.org/en/content/20232024-ukraine-exported-508-million-tonnes-grain>.
22. Верховна рада України. 2025 Експорт зерна з України досяг 10 мільйонів тон. <https://www.rada.gov.ua/en/news/News/268137.html>.
23. Сяоцзин Донг&Шелби Х. Макинтайр. (2014). Вторая эпоха машин: труд, прогресс и процветание в эпоху блестящих технологий. *Quantitative Finance*. 14. <https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440>.
24. Янковська, В., Кононов, І., Янковський, С. (2024) «Логістичний сервіс як комплекс об'єднаних послуг», *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-98>.

Костянтин МАШНЕНКОВ¹,

доктор наук з державного управління,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
ORCID ID: 0000-0002-7944-7870

Вероніка ХУДОЛЕЙ¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
ORCID ID: 0000-0002-6658-7065

Ростислав ТУЛЬЧИНСЬКИЙ¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
ORCID ID: 0000-0003-1605-1403

Роман ЯНКОВОЙ¹,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
ORCID ID: 0000-0001-5307-0991

¹ Зклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Прийняття: 10/11/2025
Рецензія: 17/11/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-3>

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

JEL Класифікатор:
H70, H11, O17, R58, O33



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Машненко К.,
Худолей В.,
Тутьчинський Р.,
Янкової Р.,
2025

У статті досліджено сутність, структуру та напрями вдосконалення інституційних механізмів державного управління соціально-економічною безпекою регіонів України в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що цифровізація публічного управління не зводиться до автоматизації процесів, а є інституційною зміною, яка трансформує принципи прозорості, підзвітності й ефективності державної політики. Здійснено системний аналіз наукових підходів щодо побудови моделей data-driven governance і виявлено, що якість управлінських рішень прямо залежить від зрілості механізмів управління даними, інтероперабельності державних реєстрів і наявності нормативно визначених процедур верифікації. У роботі запропоновано інституційну модель, що поєднує нормативно-правові, організаційні, інформаційно-аналітичні та комунікаційні механізми державного управління соціально-економічною безпекою регіонів, зорієнтовані на ризик-орієнтоване прогнозування, моніторинг і контроль.

Розроблено індикаторну систему оцінювання безпекоспроможності, що охоплює чотири блоки: економічну стійкість, соціальну стабільність, інфраструктурну надійність і рівень суспільної довіри. Визначено мінімальні стандарти управління даними (єдині довідники, метадані, контроль якості, безпека доступу, публічність), які формують інформаційну основу для цифрових дашбордів і громадського моніторингу. Доведено, що впровадження таких механізмів забезпечує вимірюваність, відкритість і керованість державної політики, сприяє підвищенню довіри та соціальної стійкості регіонів у воєнний і повоєнний періоди.

Ключові слова: інституційні механізми, державне управління, соціально-економічна безпека, регіони України, цифрова трансформація, публічне управління.

Kostiantyn MASHNENKOV, Veronika KHUDDOLEI, Rostislav TULCHINSKIY, Roman YANKOVOI

INSTITUTIONAL MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR ENSURING THE SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE'S REGIONS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

The article explores the essence, structure, and directions for improving the institutional mechanisms of public administration for socio-economic security in the regions of Ukraine under digital transformation. It is substantiated that digitalization of public governance goes beyond process automation and represents an institutional change that transforms the principles of transparency, accountability, and effectiveness of public policy. A systematic analysis of scientific approaches to building data-driven governance models was conducted, revealing that the quality of managerial decisions directly depends on the maturity of data governance mechanisms, the interoperability of state registers, and the existence of legally defined verification procedures. The paper proposes an institutional model that integrates regulatory, organizational, informational-analytical, and communication mechanisms of state management for regional socio-economic security, focused on risk-based forecasting, monitoring, and control. An indicator system for assessing security capacity is developed, covering four blocks: economic resilience, social stability, infrastructure reliability, and the level of public trust. The study identifies minimum standards of data governance (common reference systems, metadata, quality control, access security, and transparency) that create an information foundation for digital dashboards and civic monitoring. It is proved that the implementation of such mechanisms ensures measurability, openness, and controllability of public policy, contributing to increased trust and social resilience of regions during wartime and post-war recovery.

Keywords: *institutional mechanisms; public administration; socio-economic security; regions of Ukraine; digital transformation; public governance.*

Постановка проблеми. Поглиблення цифрової трансформації публічного сектору України відбувається в умовах воєнних ризиків, територіальної асиметрії розвитку та високої турбулентності ринкового середовища. За таких умов соціально-економічна безпека регіонів дедалі більше залежить не лише від ресурсної спроможності, а й від якості інституційних механізмів державного управління: чіткості повноважень, узгодженості процедур, інтегрованості реєстрів, прозорості даних і спроможності органів влади діяти на основі доказів у режимі, близькому до реального часу. Наявні підходи здебільшого фрагментарні: стандарти та дані різних відомств слабо сумісні, міжрівнева координація реагує постфактум, а ризик-орієнтовані KPI й цифрові «петлі зворотного зв'язку» не є системно закріпленими.

Водночас воєнні виклики загострили структурні розриви – від пошкодження критичної інфраструктури та зміщення трудових потоків до нерівномірного навантаження на соціальні послуги та логістику. Це «оголило» ключову суперечність: обсяг і швидкість накопичення публічних даних зростають, але інституційні механізми їх використання для управління безпекою залишаються інерційними. У результаті регіони часто не мають інструментально оформлених правил раннього попередження, стандартів оцінювання стійкості й прозорих процедур корекції політики, що унеможлиблює своєчасне таргетування інтервенцій і підриває довіру стейкхолдерів.

Отже, науково-практична проблема полягає у розробленні цілісної моделі інституційних механізмів державного управління соціально-економічною безпекою регіонів в умовах цифрової трансформації. Така модель має поєднати: (1) нормативно визначені ролі та відповідальність акторів на центральному, регіональному й місцевому рівнях; (2) стандартизовану вертикаль та горизонтальні інтерфейси даних; (3) ризик-орієнтовані індикатори і KPI для ухвалення рішень; (4) цикли «моніторинг – аналіз – рішення – виконання – аудит» з публічною верифікацією. Закриття вказаних прогалів є необхідною умовою підвищення керованості, стійкості та довіри до регіональної політики у воєнний і повоєнний періоди.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання інституційних механізмів державного управління в умовах цифрової трансформації активно досліджується у світовій і вітчизняній науковій літературі. Значна частина робіт присвячена переосмисленню ролі держави в умовах цифро-

вої економіки та впровадженню принципів data-driven governance – управління, заснованого на даних. Науковці підкреслюють, що цифрове врядування є не лише технологічним оновленням, а насамперед інституційною зміною, спрямованою на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного сектору (Естевес і Яновський, 2013 [8]; Твізейімана і Андерссон, 2019 [9]).

У роботах Юхно (2024) [1] та Кампмас (2022) [3] розкрито, що цифровий уряд стає каталізатором модернізації публічного управління, де ключовим ресурсом виступає не технологія, а здатність інституцій використовувати дані як основу для ухвалення рішень. Такі підходи формують нову парадигму управління, у якій цифровізація розглядається як фактор підвищення адаптивності державних систем до ризиків і кризових ситуацій.

Другий напрям наукових пошуків пов'язаний із управлінням даними (data governance) та інтероперабельністю державних реєстрів. Янссен [14] та ін. (2020) обґрунтовують, що якість, повнота й відтворюваність даних є фундаментом довіри до держави. Сантос, Ламоса, Гонсалвеш і Діаш (2012) [6] та Лісбоа і Суареш (2014) [7] підкреслюють важливість створення єдиних стандартів метаданих і довідників, які забезпечують узгодженість даних між відомствами. Алмукрін, Шах, Хан і Алхаммаш (2022) [5] показують, що відкриті державні дані корелюють із вищим рівнем суспільної довіри та громадської участі. Кампмас (2022) [3] додає, що без інституціоналізації політик якості даних цифрова трансформація залишається поверховою. Таким чином, цифровізація управління потребує нормативного закріплення ролей «власників» і «кураторів» даних, а також створення процедур верифікації.

Окрему увагу дослідники приділяють стійкості критичної інфраструктури та взаємозв'язку між інституційним дизайном і здатністю регіонів протидіяти ризикам. Кнодт, Обертюр, Рінгель і Ван де Грааф (2022) [2] пропонують багатовимірну модель оцінки інфраструктурної стійкості, яка містить організаційні, технічні та соціальні чинники. Чен, Денг, Лю і Чжан (2023) [4] наголошують на важливості цифрових систем моніторингу для раннього попередження загроз. У фінансовому аспекті Бьорд і Смарт (2002) [11] демонструють, що міжбюджетні трансферти можуть виступати не лише механізмом перерозподілу, а й інструментом мотивації регіонів до ефективного управління, якщо вони поєднані з вимірюваними показниками результативності.

Вітчизняні дослідження розширюють цю проблематику, додаючи ризиків та регіональної нерівномірності розвитку. Співаковський та ін. (2021) [12] і Бондаренко та ін. (2020) [13] розглядають цифрову трансформацію як

чинник зміцнення економічної безпеки держави, наголошуючи на потребі інтеграції інформаційних систем і підвищення аналітичної спроможності органів влади. Янковий, Стаднійчук, Жосан, Гарафонова та Бірюков (2024) [16] акцентують на інноваційній трансформації фінансових інституцій у контексті цифровізації та управління соціальними конфліктами, показуючи, що цифрові технології можуть одночасно виступати і драйвером, і медіатором соціально-економічних ризиків. Мульська та ін. (2025) [15] застосовують просторове моделювання для оцінювання регіональної стійкості України, фіксуючи асиметрії між регіонами та залежність економічної безпеки від рівня цифрової готовності.

Сун і Медальєв (2019) [10] досліджують інтеграцію штучного інтелекту в публічному секторі, окреслюючи ризики алгоритмічної упередженості та етичні обмеження, тоді як Юхно (2024) [1] розглядає цифровий уряд як механізм посилення адаптивності публічної політики. Роботи Твізейімени і Андерссон (2019) [9] визначають «публічну цінність» е-урядування як критерій ефективності державних інновацій.

Підсумовуючи, можна виокремити кілька узагальнень. По-перше, сучасна література підтверджує, що ефективність державного управління у цифрову епоху безпосередньо залежить від інституційної якості управління даними – єдиних стандартів, прозорих регламентів і процедур публічної верифікації. По-друге, індикаторний підхід щодо оцінки соціально-економічної безпеки має бути багатовимірним і охоплювати економічні, соціальні, інфраструктурні та довірчі показники. По-третє, подальші дослідження мають зосереджуватись на розробленні методик громадського аудиту даних, автоматизованих інструментів моніторингу та механізмів інтеграції цифрової аналітики у цикли ухвалення політичних рішень.

Отже, узагальнення попередніх наукових напрацювань дає підстави вважати, що побудова інституційних механізмів державного управління соціально-економічною безпекою регіонів України потребує комплексного підходу – поєднання цифрових технологій, стандартизованих індикаторів і прозорих механізмів взаємодії між владою, бізнесом та громадянами.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних підходів щодо вдосконалення інституційних механізмів державного управління соціально-економічною безпекою регіонів України в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державне управління соціально-економічною безпекою регіонів у сучасній Україні набуває нових змістових акцентів під впливом цифрової трансформації та воєнних ризиків. Соціально-економічну безпеку розуміють як гарантовану інститу-

ціями здатність регіональних соціально-економічних систем підтримувати життєво важливі функції, забезпечувати стійке відтворення людського капіталу, критичної інфраструктури та підприємницької активності, а також адаптуватися до шоків без втрати керованості та довіри громадян. Інституційні механізми, в цьому контексті, – це формалізовані норми, організації, процедури координації та цифрові інструменти, через які держава формує, імплементує й контролює політику безпеки на регіональному рівні.

Цифрова трансформація змінює логіку цих механізмів із реактивної на проактивну. Від «звітування постфактум» управління переходить до режиму безперервного моніторингу, прогнозування та раннього попередження. Центральним стає інститут даних: відкриті державні реєстри, платформи електронної взаємодії, автоматизовані системи обліку податкових та митних надходжень, реєстри зайнятості, реєстри соціальної підтримки, електронні тендерні системи. Їх інтеграція в єдину аналітичну екосистему задає якісно інший рівень керованості – від відстеження тіньових практик і картографування «вузьких місць» логістики до оцінювання інвестиційних ризиків та соціальної напруги всередині громад.

Нормативно-інституційний контур забезпечує визначення повноважень і відповідальності акторів на трьох рівнях: центральному (формування стандартів, методик і національних цілей безпеки), регіональному (узгодження стратегії розвитку та планів відновлення з профілями ризиків областей) і місцевому (операційна реалізація заходів через програми та проекти). Ключове завдання – інституціоналізувати «вертикаль даних»: зобов'язати органи влади різних рівнів працювати з єдиними класифікаторами, метаданими та процедурами верифікації, щоб порівнюваність і сумісність інформації стали базовою умовою бюджетування та регуляторних рішень. У цьому сенсі цифрові інтерфейси між Мінекономіки, Мінфіном, МВС, Мінсоцполітики, Міненерго, обласними адміністраціями та громадами мають працювати як узгоджена «служба ситуаційної обізнаності» з ролями, Угода про рівень послуг (Service-Level Agreement – SLA) та регламентами ескалації.

Цифрово орієнтована інституційна архітектура має забезпечувати замкнений цикл «збір – перевірка – аналіз – рішення – виконання – аудит» між центральними органами, обласними військовими/державними адміністраціями та громадами. Ключем є уніфіковані довідники, інтероперабельні реєстри, стандартизовані SLA між суб'єктами публічної влади, а також прозора рольова модель доступу до даних. Для ефективності потрібна вертикаль даних (узгоджені формати, метадані, політики валідації) та горизонтальні інтерфейси (партнерства з бізнесом, неурядовими організаціями, закладами освіти) для виробництва політик безпеки.

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління проблема достовірності даних набуває системного значення. Соціально-економічна безпека регіонів не може бути забезпечена лише політичними чи адміністративними рішеннями – вона вимагає постійного моніторингу, заснованого на кількісних показниках, які відображають реальний стан економіки, соціальної сфери, інфраструктури та інституційної взаємодії. Індикаторна система виступає базою для аналітичних висновків, раннього попередження ризиків і формування адаптивних управлінських дій. Без надійних показників втрачається зв'язок між даними та рішеннями, що підриває ефективність інституційних механізмів безпеки.

Розроблення системи індикаторів спирається на чотири взаємопов'язані напрями оцінювання: економічну стійкість, соціальну стабільність, інфраструктурну надійність та рівень суспільної довіри. Така структура відповідає європейським підходам щодо оцінювання регіональної безпеки (OECD, Eurostat) і відображає баланс між матеріальними та нематеріальними чинниками розвитку (табл. 1).

Показники мають бути не лише статистично вимірюваними, а й керуваними, тобто такими, на які можуть впливати державні та місцеві політики. Це дає змогу формувати причинно-наслідковий ланцюг: від виявлення проблеми – до ухвалення рішення й подальшого контролю його ефекту.

Таблиця 1. Базові показники інституційного моніторингу соціально-економічної безпеки регіонів

Блок	Показник	Що вимірює	Джерело	Періодичність	Орієнтир для оцінки
Економіка	Доходи місцевих бюджетів на 1 особу	Фіскальну спроможність і податкову базу регіону	Держказначейська служба	Щоквартально	Більше – краще
	Частка МСП у зайнятості	Рівень ділової активності, гнучкість економіки	Держстат, служба зайнятості	Квартально	Більше – краще
	Обсяг інвестицій в основний капітал	Інвестиційну привабливість регіону	Держстат	Щорічно	Більше – краще

Закінчення таблиці 1

Блок	Показник	Що вимірює	Джерело	Періодичність	Орієнтир для оцінки
Соціум	Рівень безробіття	Соціальну стабільність і добробут населення	Служба зайнятості	Щомісячно	Менше – краще
	Навантаження на соціальні служби	Доступність соціального захисту	Мінсоцполітики, муніципальні CRM	Щомісячно	Менше – краще
	Інцидентність правопорушень	Стан громадської безпеки	МВС України	Щомісячно	Менше – краще
Інфраструктура	Частота аварій у мережах	Стійкість критичної інфраструктури	Оператори мереж, КП	Квартально	Менше – краще
	Середній час відновлення після інциденту	Швидкість реагування на збої	Комунальні диспетчерські системи	Квартально	Менше – краще
	Резерв потужностей (%)	Здатність протидіяти кризам	Енергетичні компанії	Щомісячно	Більше – краще
Довіра і залучення	Участь громадян у консультаціях	Рівень відкритості управління	Портали е-демократії	Квартально	Більше – краще
	Виконання петицій і бюджетів участі	Ефективність взаємодії влади і громади	Місцеві ради	Квартально	Більше – краще
	Індекс прозорості даних	Відкритість і якість публічної інформації	НУО, аудит даних	Піврічно	Більше – краще

Джерело: сформовано авторами

Представлені показники дають можливість оцінювати регіон не лише з позиції економічного зростання, а й з погляду здатності підтримувати соціальну стабільність, швидко реагувати на інфраструктурні збої та забезпечувати довіру до влади. Такий підхід дозволяє балансувати між короткостроковими управлінськими рішеннями та довгостроковими стратегічними цілями.

Системна інтеграція цих індикаторів у державну статистику створює основу для побудови цифрових дашбордів, що забезпечують безперервне відстеження ризиків і ефективності політики.

Будь-яка система показників має спиратися на механізми контролю достовірності інформації. Наявність даних ще не гарантує якості управління – важливо забезпечити прозорість процедур збору, верифікації та оприлюднення. Для цього розробляється набір мінімальних стандартів управління даними, що формує спільне інформаційне середовище між державою, бізнесом і громадами (табл. 2).

Таблиця 2. Мінімальні стандарти управління даними у системі моніторингу безпеки

Компонент	Вимога	Значення для системи
Єдині довідники	Використання узгоджених кодів територій і галузей	Забезпечує порівнюваність і інтеграцію інформації
Метадані	Наявність опису змінних, часових меж, відповідальних осіб	Гарантує відтворюваність аналітичних висновків
Контроль якості	Виявлення викидів, пропусків, дублювань	Запобігає спотворенню результатів
Версійність	Збереження історії змін і архівів даних	Дозволяє відстежувати еволюцію показників
Безпека доступу	Рольові права, журнали авторизацій	Мінімізує ризики витоку інформації
Публічність	Відкриття агрегованих даних для дослідників	Підвищує довіру та сприяє громадському контролю

Джерело: сформовано авторами

Цифрові системи управління мають не лише збирати інформацію, а й створювати механізми колективної відповідальності за її якість. Коли правила збору й перевірки стають публічними, зменшується ймовірність маніпуляцій, а політичні рішення ґрунтуються на перевірених фактах.

Дотримання стандартів якості даних підвищує легітимність рішень і робить державну політику вимірюваною, відкритою та підконтрольною суспільству.

Висновки. Дослідження свідчить, що інституційні механізми державного управління соціально-економічною безпекою регіонів в умовах цифрової трансформації мають вибудовуватись як цілісна система норм, ролей, процесів і даних, яка працює у замкненому циклі «збір – перевірка – аналіз – рішення – виконання – аудит». Перехід від фрагментарних практик до керованої, прозорої та вимірюваної моделі можливий лише за умови стандартизації даних, сумісності реєстрів і закріплення ризик-орієнтованих правил прийняття рішень на всіх рівнях публічної влади.

Запропонована індикаторна система (економіка, соціум, інфраструктура, довіра/залучення) створює аналітичне ядро для моніторингу стану регіонів, раннього попередження загроз і таргетування інтервенцій. Її практична цінність полягає у можливості оперативно зіставляти регіони, визначати «вузькі місця» та запускати інструменти політики відповідно до «зелених/жовтих/червоних» зон ризику. Стандарти управління даними (єдині довідники, метадані, контроль якості, версійність, безпека доступу, публічність агрегатів) виступають інституційною гарантією довіри до рішень і забезпечують відтворюваність оцінок.

Цифрова трансформація не є самоціллю, а мультиплікатором спроможності: інтегровані дашборди, геоаналітика, «пісочниці» даних і прозорі кабінети отримувача послуг скорочують час реакції держави, знижують імовірність помилок та зловживань, підсилюють залученість бізнесу й громад. У воєнних і повоєнних умовах ключовими стають швидка інвентаризація втрат, «контракти стійкості» з критичними постачальниками, адаптивне бюджетування та публічно-приватні партнерства з чіткими SLA і вимогами до кіберзахисту.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні інституційного дизайну з практиками управління даними і ризиками, а також у структуруванні показників безпеки як керованих індикаторів, що безпосередньо вбудовуються у процеси ухвалення рішень. Практична значущість – у наданні прикладної рамки для регіональних адміністрацій і громад: від побудови дашбордів до формування портфелів інтервенцій і процедур публічної верифікації.

Обмеження дослідження пов'язані з нерівномірною якістю даних між регіонами, ризиками неповноти адміністративних реєстрів і потребою в додатковій гармонізації із європейськими стандартами захисту даних. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну валідацію запропонованих

показників на панельних вибірках регіонів, розроблення типових «контрактів стійкості» для секторів критичної інфраструктури, а також на оцінювання впливу конкретних інтервенцій на показники безпеки у динаміці.

У підсумку, ефективна система інституційного управління регіональною соціально-економічною безпекою – це інвестиція у довіру, керованість і стійкість держави. Запровадження запропонованих підходів забезпечує прозорий зв'язок між даними та рішеннями, прискорює цикл реакції на ризики й формує основу для відновлення та довгострокового розвитку регіонів України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Юхно, Т. Цифрове урядування як рушійна сила трансформації державного управління: концептуальні основи та тенденції розвитку. *Public Organization Review*. 2024. Т. 24, № 2. С. 213 – 229. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00694-x>.
2. Кнодт, М., Обертюр, С., Рінгель, М., Ван де Грааф, Т. Місьцеве управління стійкістю критичної інфраструктури: концептуалізація та вимірювання багатовимірності. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. Т. 30. № 3. С. 265 – 277. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12386>.
3. Sampas, A. Управління даними в епоху цифрової трансформації: виклики для державного сектору. *Дані та політика*. 2022. Т. 4, е18. DOI: <https://doi.org/10.1017/dap.2022.11>.
4. Чен, Ю., Ден, С., Лю, Ю., Чжан, В. Дослідження цифрової стійкості в державному секторі: систематичний огляд та плани на майбутнє. *Government Information Quarterly*. 2023. Т. 40. № 4. 101857. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101857>.
5. Альмукрін, А., Шах, С. А., Хан, М. А., Альхаммаш, Е. Відкриті урядові дані та довіра до уряду: систематичний огляд літератури. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. № 15. 9765. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14159765>.
6. Santos, H., Lamosa, P., Gonçalves, D., Dias, M. S. Електронна взаємодія уряду: систематичний огляд літератури. *Social Science Computer Review*. 2012. Т. 30. № 3. С. 329 – 345. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894439310392196>.
7. Лісабоа, Ж. В., Соарес, А. Л. Структури взаємодії електронного урядування: глобальний аналіз. *Procedia Technology*. 2014. Т. 16. С. 10 – 19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.012>.
8. Естевес, Е., Яновський, Т. Електронне врядування для сталого розвитку – концептуальна основа та стан досліджень. *Government Information Quarterly*. 2013. Т. 30, дод. 1. С. S94 – S109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.001>.
9. Twizeyimana, J. D., Andersson, A. Суспільна цінність електронного урядування – огляд літератури. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. № 2. Pp. 167 – 178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>.

10. Sun, T. Q., Medaglia, R. Картування викликів штучного інтелекту в державному секторі: докази з державної охорони здоров'я. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. No. 2. Pp. 368 – 383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>.

11. Bird, R. M., Smart, M. Міжурядові фіскальні трансферти: міжнародний досвід для країн, що розвиваються. *World Development*. 2002. Vol. 30. № 6. Pp. 899 – 912. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00016-5](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00016-5).

12. Співаковський С., Кочубей О., Шهبаніна О., Сохацька О., Ярошенко І., Нич Т. Вплив цифрової трансформації на економічну безпеку України. *Дослідження з прикладної економіки*. 2021. Т. 39. № 5. Стаття 5040. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5040>.

13. Бондаренко В. М., Гуляєва Л. В., Петровська С. В. Цифрова трансформація державного управління: виклики та перспективи. *Сталий розвиток суспільства*. 2020. Т. 10. № 2. С. 63 – 72. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9>.

14. Янссен М., Брус П., Естевес Е., Барбоса Л. С., Яновський Т. Управління даними: організація даних для надійного штучного інтелекту. *Government Information Quarterly*. 2020. Т. 37. № 3. 101493. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493>.

15. Мульська О., Біл М., Лещух І., Бараняк І., Воронко О. Соціально-економічна стійкість проти вразливості: просторове моделювання в умовах сталого розвитку (на прикладі регіонів України). *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Т. 11. № 3. e2025. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.03.05>.

16. Янковий, Р., Стаднічук, Р., Жосан, Г., Харафонова, О., Бірюков, І. Інноваційна трансформація фінансової установи в контексті цифровізації та її вплив на управління соціальними конфліктами. *Фінансова та кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. № 2(55). С. 75 – 88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

REFERENCES

1. Yukhno, T. Digital government as a driver for public governance transformation: Conceptual foundations and development trends. *Public Organization Review*, 2024, Vol. 24, No 2, Pp. 213 – 229. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00694-x>.

2. Knodt, M., Oberthür, S., Ringel, M., Van de Graaf, T. Local governance of critical infrastructure resilience: Conceptualizing and measuring multiple dimensions. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2022, Vol. 30, No 3, Pp. 265 – 277. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12386>.

3. Campmas, A. Data governance in times of digital transformation: Challenges for the public sector. *Data & Policy*, 2022, Vol. 4, e18. DOI: <https://doi.org/10.1017/dap.2022.11>.

4. Chen, Y., Deng, S., Liu, Y., Zhang, W. Researching digital resilience in the public sector: A systematic review and future agenda. *Government Information Quarterly*, 2023, Vol. 40, No 4, 101857. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101857>.

5. Almuqrin, A., Shah, S. A., Khan, M. A., Alkhamash, E. Open government data and trust in government: A systematic literature review. *Sustainability*, 2022, Vol. 14, No 15, 9765. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14159765>.

6. Santos, H., Lamosa, P., Gonçalves, D., Dias, M. S. Electronic government interoperability: A systematic literature review. *Social Science Computer Review*, 2012, Vol. 30, No 3, Pp. 329 – 345. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894439310392196>.

7. Lisboa, J. V., Soares, A. L. E-government interoperability frameworks: A worldwide analysis. *Procedia Technology*, 2014, Vol. 16, Pp. 10 – 19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.012>.

8. Estevez, E., Janowski, T. Electronic governance for sustainable development– Conceptual framework and state of research. *Government Information Quarterly*, 2013, Vol. 30, Suppl. 1, Pp. S94 – S109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.001>.

9. Twizeyimana, J. D., Andersson, A. The public value of e-government–A literature review. *Government Information Quarterly*, 2019, Vol. 36, No 2, Pp. 167 – 178. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>.

10. Sun, T. Q., Medaglia, R. Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 2019, Vol. 36, No. 2, pp. 368–383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>.

11. Bird, R. M., Smart, M. Intergovernmental fiscal transfers: International lessons for developing countries. *World Development*, 2002, Vol. 30, No 6, Pp. 899 – 912. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00016-5](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00016-5).

12. Spivakovskyy, S., Kochubei, O., Shebanina, O., Sokhatska, O., Yaroshenko, I., Nych, T. The impact of digital transformation on the economic security of Ukraine. *Studies of Applied Economics*, 2021, Vol. 39, No. 5, Article 5040. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5040>.

13. Bondarenko, V. M., Huliaieva, L. V., Petrovska, S. V. Digital transformation of public administration: Challenges and prospects. *Sustainable Development of Society*, 2020, Vol. 10, No 2, Pp. 63 – 72. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9>.

14. Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., Janowski, T. Data governance: Organizing data for trustworthy artificial intelligence. *Government Information Quarterly*, 2020, Vol. 37, No 3, 101493. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493>.

15. Mulska, O., Bil, M., Leshchukh, I., Baranyak, I., Voronko, O. Socio-economic resilience vs vulnerability: Spatial modelling under sustainable development conditions (the case of Ukraine's regions). *Agricultural and Resource Economics*, 2025, Vol. 11, No 3, e2025. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.03.05>.

16. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Harafonova, O., Biriukov, I. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. This link is disabled., 2024, 2(55), Pp. 75 – 88 DOI: 10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386.

Валерій ГАРБУЗЮК¹,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

ORCID ID: [0009-0008-5223-6943](https://orcid.org/0009-0008-5223-6943)

Євгеній РУДНІЧЕНКО¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування

ORCID ID: [0000-0002-9407-2026](https://orcid.org/0000-0002-9407-2026)

Наталія ГАВЛОВСЬКА¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування

ORCID ID: [0000-0003-1084-2853](https://orcid.org/0000-0003-1084-2853)

Віталій САХНЮК¹,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

ORCID ID: [0009-0004-5462-7543](https://orcid.org/0009-0004-5462-7543)

¹ Хмельницький національний університет

Прийняття: 08/12/2025

Рецензія: 15/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-4>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

JEL Класифікатор:
I18, H51, O21, D73



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Гарбузюк В.,
Рудніченко Є.,
Гавловська Н.,
Сахнюк В.,
2025

У статті розглядається трансформація системи охорони здоров'я в Україні, що обумовлена низкою зовнішніх і внутрішніх викликів, зокрема повномасштабною війною, демографічними змінами, економічною нестабільністю та необхідністю інтеграції до європейського медичного простору. Здійснено огляд ключових нормативно-правових актів, які стали основою реформування галузі. Проаналізовано основні зміни у підходах щодо надання медичних послуг у результаті впровадження реформ: зміна маршруту пацієнта, посилення ролі сімейного лікаря, запровадження системи направлень, фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Подано порівняльний аналіз системи охорони здоров'я до та після реформи, що дозволяє визначити ключові переваги нової моделі: підвищення ефективності, прозорості та орієнтація на результат. Систематизовано напрями подальшого розвитку системи охорони здоров'я, окреслені в Стратегії до 2030 року, до них належать: інтеграція в єдиний медичний простір, розвиток людського капіталу, цифровізація, зміцнення первинної ланки, міжсекторальна співпраця, розширення ролі медичних сестер тощо. Зроблено висновок, що ефек-

тивне стратегічне управління розвитком закладу охорони здоров'я передбачає посилення автономії медичних установ, нові вимоги щодо компетентності керівників, здатність до антикризового управління та стратегічного планування в умовах воєнних викликів.

Ключові слова: трансформація, охорона здоров'я, заклад охорони здоров'я, стратегія, реформа, розвиток.

Valerii HARBUSIUK, Yevhenii RUDNICHENKO, Nataliia HAVLOVSKA, Vitalyi SAHNIYK

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S HEALTHCARE SYSTEM: STRATEGIC GUIDELINES, CHALLENGES, AND PROSPECTS

The article examines the transformation of the healthcare system in Ukraine, which is caused by a number of external and internal challenges, in particular a full-scale war, demographic changes, economic instability and the need to integrate into the European medical space. A review of key regulatory and legal acts that became the basis for reforming the industry is carried out. Statistical and analytical data on the financing of the industry in 2019–2024 are presented, demonstrating the priority of the medical sector in state policy. It is noted that new realities determine the need to restore healthcare institutions based on modern management and financial models. The main changes in approaches to providing medical services as a result of the implementation of reforms are analyzed: changing the patient's route, strengthening the role of the family doctor, introducing a referral system, financing according to the principle of «money follows the patient». A comparative analysis of the healthcare system before and after the reform is presented, which allows us to identify the key advantages of the new model: increased efficiency, transparency and focus on results. The directions for further development of the healthcare system outlined in the Strategy until 2030 are systematized, including: integration into a single medical space, development of human capital, digitalization, strengthening of the primary care system, intersectoral cooperation, expanding the role of nurses, etc. It is concluded that effective strategic management of the development of a healthcare institution involves strengthening the autonomy of medical institutions, new requirements for the competence of managers, and the ability for anti-crisis management and strategic planning in conditions of military challenges.

Keywords: transformation, healthcare, healthcare institution, strategy, reform, development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глибоких суспільно-політичних трансформацій, зумовлених повномасштабною війною, реформування системи охорони здоров'я в Україні набуває виняткового значення. Стратегічна трансформація галузі вже не обмежується лише поліпшенням фінансування чи адміністративною реорганізацією – вона орієнтована на формування нової моделі медичних послуг, що поєднує принципи людиноцентричності, цифровізації, ефективного управління та інтеграції в європейський простір. Сучасні виклики, зокрема руйнування медичної інфраструктури, дефіцит кадрів, демографічні зміни та зростання попиту на окремі види послуг, вимагають гнучкого підходу щодо стратегічного управління закладами охорони здоров'я. У цьому контексті розвиток закладів охорони здоров'я набуває особливого значення, адже саме від їхньої спроможності залежить якість та доступність медичних послуг для населення. Управління розвитком закладу охорони здоров'я є цілеспрямованою діяльністю, що містить стратегічне планування, управління ресурсами, впровадження інновацій, моніторинг ефективності, адаптацію до змін тощо. В умовах реформування та децентралізації підходів щодо фінансування медичних послуг роль керівництва закладів охорони здоров'я суттєво зросла [3, 21].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика реформування та стратегічного управління розвитком закладів охорони здоров'я відображена в працях таких вітчизняних дослідників, як В. Алькема, О. Сумець, О. Кириченко С [1], Д. Горбань [4], С. Кушнір, А. Оніпко [7], Л. Лукашук [9] та інших. Разом з тим, в умовах повномасштабної війни та супровідної гуманітарної кризи система охорони здоров'я стикається з новими викликами, серед яких: масштабне руйнування інфраструктури, вимушене переміщення медичного персоналу, зростання потреб у медичних та психосоціальних послугах. Це зумовлює необхідність подальших кроків щодо адаптації та поглиблення реформ, а також актуалізує потребу у комплексних наукових дослідженнях.

Метою статті є систематизація теоретичних та практичних аспектів трансформації системи охорони здоров'я в Україні в умовах повномасштабної війни, соціально-економічної нестабільності та інтеграційних процесів. Стаття спрямована на виявлення ключових етапів та механізмів реформування галузі, аналіз впливу сучасних викликів на діяльність медичних установ, а також визначення пріоритетних напрямів стратегічного управління розвитком закладів охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Трансформація системи охорони здоров'я в Україні є не лише відповіддю на актуальні виклики (війна, демогра-

фічні зміни, економічна нестабільність), а й ключовим драйвером розвитку закладів охорони здоров'я. Основні документи, що визначають передумови реформування системи охорони здоров'я в Україні, є: Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я», де зазначено: «...українська система охорони здоров'я успадкована від СРСР, характеризується командно-адміністративною моделлю, застарілою інфраструктурою та неефективним фінансуванням. Це призводить до низької якості послуг і високих фінансових ризиків для пацієнтів» [18]; Наказ МОЗ «Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2025», який визначає «... необхідність переходу до людиноцентричної моделі охорони здоров'я, орієнтованої на результат, з акцентом на якість послуг та ефективне використання ресурсів» [15]. На даний момент чинним є Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб, яким можна запобігти шляхом проведення імунопрофілактики, на період до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2023 – 2025 роках» [19]; Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», який заклав основу для нової моделі фінансування охорони здоров'я, передбачаючи оплату за надані медичні послуги [17].

Навіть під час повномасштабної війни в Україні продовжується трансформація системи охорони здоров'я. Основні етапи реформування системи охорони здоров'я в Україні подано на рис. 1.

Система охорони здоров'я України зазнала значних трансформацій, що зумовлені реформуванням галузі, викликами воєнного часу, демографічними змінами, зумовленими міграцією населення, та необхідністю гармонізації з європейськими стандартами. Державні видатки на охорону здоров'я є критично важливим індикатором розвитку галузі, а їх динаміку протягом 2019 – 2024 рр. наведено на рис. 2.

У структурі Державного бюджету України на 2025 р. загальні видатки становлять 3607,8 млрд грн, при цьому доходи – лише 2045,2 млрд грн, що свідчить про значну потребу в зовнішній підтримці, грантах і трансфертах. На тлі пріоритетного фінансування безпеки й оборони (2 224,8 млрд грн), значну частку витрат займає також сектор охорони здоров'я, якому передбачено 217,0 млрд грн [5]. Це 3-тя за обсягом стаття видатків після оборони та соціального захисту, що свідчить про високу пріоритетність медичної сфери у державній політиці навіть в умовах війни. Тому варто відзначити, що дана галузь залишається пріоритетною на рівні держави.

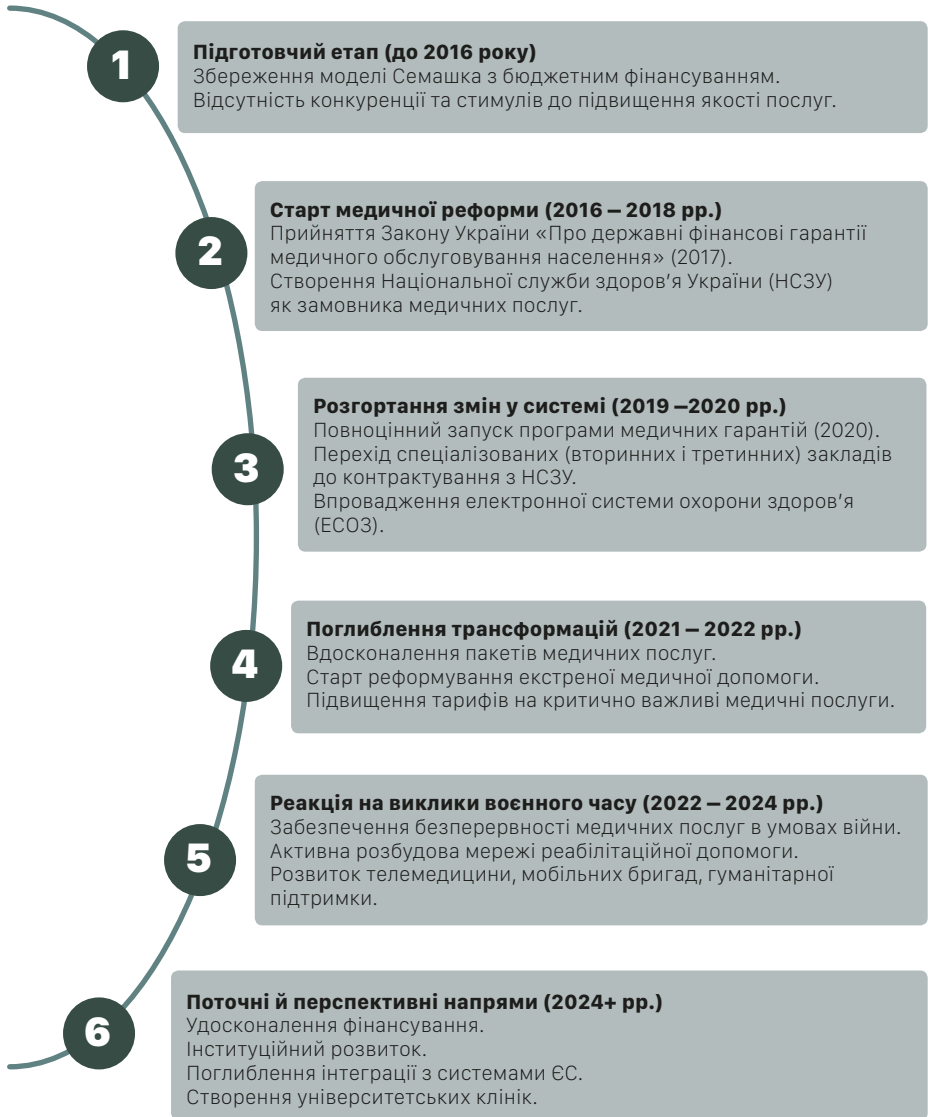


Рис. 1. Основні етапи реформування системи охорони здоров'я в Україні

Джерело: сформовано із використанням [1, 4, 7 – 9]

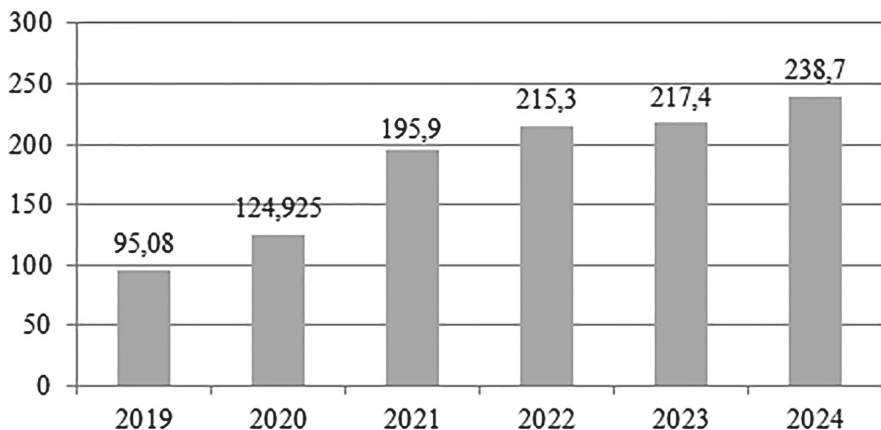


Рис. 2. Видатки на охорону здоров'я України у 2019 – 2024 рр., млрд грн [2, 10 – 14]

Станом на 03.2024 р. в Україні зафіксовано масштабні пошкодження будівель і медичного обладнання в системі охорони здоров'я, зокрема загалом проаналізовано 11602 будівель, а 15% з них зазнали пошкоджень (повних або часткових), 90% будівель ПМСД мають добрий або задовільний стан, найбільше постраждали центри екстреної медичної допомоги – 84% з них у задовільному стані. Головна причина руйнувань будівель – збройний конфлікт (88%), решта – через відсутність технічного обслуговування (10%) чи інші чинники [6]. Окрім того, оцінено 11602 од. медичного обладнання, 5% обладнання пошкоджено, з них найбільші втрати зафіксовано у центрах екстреної медичної допомоги – лише 76% без ушкоджень. Причини пошкоджень аналогічні до ситуації з будівлями – 95% випадків пов'язані з бойовими діями, а також частково з недоліками у техобслуговуванні (5%) [6].

Загальна кількість пошкоджених закладів охорони здоров'я – 1284 об'єкти, з них: 426 лікарень, 358 амбулаторій, 148 поліклінік, стоматологій, діагностичних центрів, 9 центрів крові, 343 інших об'єктів, зокрема адміністративні, складські та допоміжні приміщення. Зазначені пошкодження призвели до загальних витрат у суму 3,12 млрд дол. США. Найбільше втрат припадає на лікарні – 2,37 млрд дол. США або понад 75% від загального обсягу, амбулаторії – 0,14 млрд дол. США, поліклініки та діагностичні центри – 0,31 млрд дол. США, інші об'єкти – 0,27 млрд дол. США, центри крові – 0,02 млрд дол. США [16].

Здійснені етапи реформ дали можливість трансформувати не лише фінансування чи організаційні засади системи охорони здоров'я, але й змінити сам підхід щодо надання медичних послуг. Зокрема ключовим елементом реформ стало впровадження нового маршруту пацієнта, заснованого на принципах сімейної медицини, управління випадком та ефективного розподілу ресурсів. Порівняння системи охорони здоров'я до та після реформи подано у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння системи охорони здоров'я до та після реформи

Критерій	До реформи	Після реформи	Переваги реформи
Стартова точка для пацієнта	Пацієнт самостійно обирає маршрут	Вся медична допомога починається з сімейного лікаря	Краща координація лікування за рахунок чітко визначених дій
Чіткість маршруту пацієнта	Хаотичний, з дублюванням функцій	Раціоналізований та логічно структурований	Зменшення плутанини, підвищення зручності для пацієнта
Наявність координації між рівнями	Відсутня або слабка	Встановлена система направлень	Забезпечує послідовність і безперервність лікування
Роль швидкої допомоги	Часто використовується замість первинно медичної допомоги	Застосовується лише за клінічними показами	Зниження навантаження на екстрені служби
Фінансова ефективність	Ресурси розпорошені, дублювання	Фінансування йде за пацієнтом, за надану послугу	Прозорість, контроль якості, фінансова відповідальність

Джерело: розроблено автором

Реформування системи охорони здоров'я в Україні дозволило оптимізувати маршрут пацієнта за рахунок централізації (через сімейного лікаря), керованості (через направлення) та економічної виправданості (фінансування за результат). Реформування триває, і подальші напрями розвитку закладів охорони здоров'я наведені у Розпорядженні КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року

та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025 – 2027 рр.» [19], і згруповані у табл. 2.

Таблиця 2. Майбутні напрями розвитку закладів охорони здоров'я

Напрямок стратегії	Очікувані результати
Інтеграція в єдиний медичний простір	Покращення доступу до послуг, трансформація установ у некомерційні підприємства
Розвиток людського капіталу	Підвищення якості роботи персоналу, умови для професійного розвитку
Міжсекторальна співпраця	Політики з урахуванням здоров'я, запобігання дублюванню функцій
Освітня трансформація	Адаптація до міжнародних стандартів, впровадження резидентури
Цифровізація та електронне здоров'я	Доступ до електронних сервісів, розвиток eHealth
Розвиток первинної медичної допомоги	Посилення первинної ланки, інтеграція моно-у багатопрофільні заклади
Розширення повноважень медичних сестер	Більша роль у громадах, розширення функцій

Джерело: розроблено автором

Трансформація системи охорони здоров'я в Україні створила нові умови для стратегічного управління медичними закладами. Впровадження людиноцентричної моделі, розвиток первинної ланки, зміна фінансових механізмів через Програму медичних гарантій – усе це вимагає від керівників закладу охорони здоров'я нових управлінських підходів і гнучкості.

Ключовим чинником розвитку закладу охорони здоров'я стає зміцнення автономії, зокрема заклади отримали можливість самостійно управляти ресурсами, формувати кадрову політику, планувати послуги відповідно до реальних потреб громади. Все це посилює роль керівника як стратегічного управлінця, відповідального за ефективність, якість та інноваційність медичної допомоги.

Висновки. Дослідження трансформації системи охорони здоров'я, як чинника розвитку медичних закладів в Україні, дозволила сформуванню основні етапи її реформування, кожен етап супроводжувався розширенням функціоналу системи – від запуску НСЗУ до реакції на виклики воєнного

часу. Сучасний напрям передбачає інституційне зміцнення, інтеграцію з системами ЄС та формування університетських клінік.

Аналіз особливостей функціонування системи охорони здоров'я в Україні, зокрема видатки на охорону здоров'я в Україні, демонструють стійку тенденцію до зростання, що особливо посилилася в умовах війни та системних реформ. Незважаючи на значне бюджетне навантаження, медична сфера зберігає статус одного з ключових пріоритетів державної політики. Однак воєнні дії на території країни спричинили масштабні пошкодження медичної інфраструктури, а згідно з даними, із 11602 обстежених об'єктів – 15% будівель та 5% обладнання, зазнали пошкоджень, причому основною причиною стали бойові дії (88 – 95%).

Перспективи подальшого розвитку галузі пов'язані з реалізацією державних стратегій до 2030 року, які передбачають розвиток цифрових рішень, міжсекторальну взаємодію, модернізацію медичної освіти та впровадження європейських стандартів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с.
2. Видатки держбюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2018/>.
3. Гавловська, Н., Йолкін, С., Яблонський, Т., & Небелюк, Н. (2023). Теоретичний базис формування стратегії організації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 314(1), 273 – 278. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-41>.
4. Горбань Д. А. Реформування сфери охорони здоров'я: практика України. URL: https://www.researchgate.net/publication/382444410_Reformuvanna_sferi_ohoroni_zdorov'a_praktika_Ukraini.
5. Держбюджет-2025 : рекордні видатки на оборону, але не обійшлося без телемарафону й доріг. URL: <https://politerno.com.ua/papers/derzhbyudzheth-2025-rekordni-vydatky-na-oboronu-ale-ne-obijshlosya-bez-telemarafonu-j-dorig/#>.
6. Звіт за оновленими даними системи HerAMS в Україні. Березень 2024. URL: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/herams/herams_ukr_status_update_report_2024-03_ua.pdf?sfvrsn=eb8fefcd_3&download=true.
7. Кушнір С., Оніпко А. Медична реформа в Україні – проблеми фінансування, аналіз перспектив та наслідків. *Економічний простір*. 2018. №132. С. 61 – 71.
8. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Заярський М. І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. *Україна. Здоров'я нації*. 2018. № 4 (52). С. 5 – 11.

9. Лукашук Л. Медична реформа : що змінилося в 2020-му. URL: <https://medplatform.com.ua/article/1873-medichna-reforma-v-2020-rots-chogo-ochkuvati>.

10. Мінфін : у 2022 році видатки на охорону здоров'я становили 215,3 млрд гривень. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2022_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2153_mlrd_griven-3908.

11. Мінфін : у 2023 році видатки на охорону здоров'я становили 217,4 млрд гривень. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2023_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2174_mlrd_griven-4492.

12. Мінфін : у 2024 році видатки на охорону здоров'я становили 238,7 млрд гривень. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2387_mlrd_griven-4999.

13. Мінфін презентує головні результати та досягнення 2021 року. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_golovni_rezultati_ta_dosiagnennia_2021_roku-3278.

14. МОЗ : у Державному бюджеті на 2019 рік на охорону здоров'я передбачено 95,08 млрд грн. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-u-derzhavnomu-byudzheti-na-2019-rik-na-okhoronu-zdorovya-peredbacheno-9508-mlrd-grn>.

15. Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2025: Наказ МОЗ від 24.07.2014 р. №522. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/MOZ23568?ed=2014_07_24.

16. Охорона здоров'я. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/healthcare/>.

17. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.

18. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я : Розпорядження КМУ від 30.11.2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>.

19. Про схвалення Стратегії розвитку імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб, яким можна запобігти шляхом проведення імунопрофілактики, на період до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2023-2025 роках: Розпорядження КМУ від 1.06.2023 р. № 562-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-2023-%D1%80#Text>.

20. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 17.01. 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>.

21. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Кримчак Л.А., Томашук М.Ю., Лісовський І.В. Теоретичний базис інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 179 – 183.

REFERENCES

1. Alkema V. H., Sumets O. M., Kyrychenko O. S. Menedzhment zakladu okhorony zdorovia: navchalnyi posibnyk. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 2023. 244 p.
2. Vydatky derzhbiudzhetu Ukrainy. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2018/>.
3. Havlovska, N., Yolkin, S., Yablonsky, T., & Nebeluk, N. (2023). Theoretical basis for the formation of the organization's strategy. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 314(1), 273 – 278. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-41>.
4. Horban D. A. Reformuvannia sfery okhorony zdorovia: praktyka Ukrainy. URL: https://www.researchgate.net/publication/382444410_Reformuvanna_sferi_ohoroni_zdorova_praktika_Ukraini.
5. Derzhbiudzhzet-2025: rekordni vydatky na oboronu, ale ne obiishlosia bez telemarafonu y doriH. URL: <https://politerno.com.ua/papers/derzhbyudzhzet-2025-rekordni-vydatky-na-oboronu-ale-ne-obiishlosya-bez-telemarafonu-j-dorig/#>.
6. Zvit za onovlenymy danymy systemy HeRAMS v Ukraini. Berezen 2024. URL: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/herams/herams_ukr_status_update_report_2024-03_ua.pdf?sfvrsn=eb8fefcd_3&download=true.
7. Kushnir S., Onipko A. Medychna reforma v ukraini – problemy finansuvannia, analiz perspektyv ta naslidkiv. *Ekonomichnyi prostir*. 2018. №132. Pp. 61 – 71.
8. Lekhan V. M., Kriachkova L. V., Zaiarskyi M. I. Analiz reform okhorony zdorovia v Ukraini : vid zdobuttia nezalezhnosti do suchasnosti. *Ukraina. Zdorovia natsii*. 2018. № 4 (52). Pp. 5–11.
9. Lukashchuk L. Medychna reforma : shcho zminylosia v 2020-mu. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1873-medichna-reforma-v-2020-rots-chogo-ochkuvati>.
10. Minfin: u 2022 rotsi vydatky na okhoronu zdorovia stanovly 215,3 mlrd hryven. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2022_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2153_mlrd_griven-3908.
11. Minfin: u 2023 rotsi vydatky na okhoronu zdorovia stanovly 217,4 mlrd hryven. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2023_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2174_mlrd_griven-4492.
12. Minfin: u 2024 rotsi vydatky na okhoronu zdorovia stanovly 238,7 mlrd hryven. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_na_okhoronu_zdorovia_stanovili_2387_mlrd_griven-4999.
13. Minfin prezentuie holovni rezultaty ta dosiahnennia 2021 roku. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_golovni_rezultati_ta_dosiagnennia_2021_roku-3278.
14. MOZ: u Derzhavnomu biudzheti na 2019 rik na okhoronu zdorovia peredbacheno 95,08 mlrd hrn. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-u-derzhavnomu-byudzheti-na-2019-rik-na-ohoronu-zdorovya-peredbacheno-9508-mlrd-grn>.

15. Natsionalna stratehiiia pobudovy novoi systemy okhorony zdorovia v Ukraini na period 2015-2025: Nakaz MOZ vid 24.07.2014 r. №522. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/MOZ23568?ed=2014_07_24.

16. Okhorona zdorovia. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/healthcare/>.

17. Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia: Zakon Ukrainy vid 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.

18. Pro skhvalennia Kontseptsii reformy finansuvannia systemy okhorony zdorovia: Rozporiadzhennia KМУ vid 30.11.2016 r. № 1013-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>.

19. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku imunoprofilaktyky ta zakhystu naselennia vid infektsiinykh khvorob, yakym mozhna zapobihty shliakhom provedennia imunoprofilaktyky, na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu yii realizatsii u 2023-2025 rokakh : Rozporiadzhennia KМУ vid 1.06.2023 r. № 562-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-2023-%D1%80#Text>.

20. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia KМУ vid 17.01. 2025 r. № 34-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>.

21. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Krymchak L.A., Tomashchuk M.Iu., Lisovskiy I.V. Teoretychnyi bazys informatsiino-komunikatsiinoho zabezpechennia diialnosti zakladiv okhorony zdorovia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky*. 2020. № 5. Pp. 179 – 183.

Жанна ДЕРІЙ¹,

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економіки, обліку і оподаткування,
ORCID ID: 0000-0003-3695-7202

Ірина КИЧКО¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій
ORCID ID: 0000-0002-1110-4177

Ілля ЄФРЕМОВ¹,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри менеджменту та адміністрування,
ORCID ID: 0009-0001-2012-2123

Оксана МІНІНА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,
ORCID ID: 0000-0002-5919-1599

¹ Національний університет «Чернігівська Політехніка»

Прийняття: 17/12/2025
Рецензія: 22/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-5>

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

JEL Класифікатор:
E22, H12, O16, O43, F21



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Дерій Ж.,
Кичко І.,
Єфремов І.,
Мініна О.,
2025

У статті обґрунтовано підхід щодо розгляду інвестиційного потенціалу як стратегічного об'єкта антикризового управління національною економікою в умовах воєнних та повоєнних викликів. Зазначено, що традиційне трактування інвестиційного потенціалу як сукупності ресурсів є недостатнім для забезпечення економічної стійкості в ситуації високої невизначеності та системних шоків. Запропоновано системне бачення інвестиційного потенціалу як динамічної багатокомпонентної структури, що формується під впливом фінансово-ресурсних, людських, інституційних, інфраструктурних та інноваційно-технологічних складових. На основі аналізу сучасних наукових підходів і практики державного регулювання в Україні обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного управління інвестиційними процесами до фазового стратегічного антикризового управління. Розроблено концептуальні моделі внесення інвестиційного потенціалу в систему антикризової політики та впливу інвестиційної активності на формування економічної стійкості. Доведено, що ефективне

управління інвестиційним потенціалом є ключовою передумовою відновлення, структурної модернізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки України.

Ключові слова: інвестиційний потенціал, стратегічне антикризове управління, національна економіка, економічна стійкість, воєнні та повоєнні виклики, державна економічна політика, структурна модернізація, інвестиційна активність.

Zhanna DERII, Iryna KYCHKO, Illia YEFREMOV, Oksana MININA

INVESTMENT POTENTIAL AS AN OBJECT OF STRATEGIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

The article substantiates an approach to considering investment potential as a strategic object of anti-crisis management of the national economy under conditions of military and post-war challenges. It is shown that the traditional interpretation of investment potential as a mere set of available resources is insufficient to ensure economic resilience in an environment of heightened uncertainty and systemic shocks. The study proposes a systemic view of investment potential as a dynamic multi-component structure shaped by financial, human, institutional, infrastructural, and innovation-technological factors. Based on the analysis of contemporary scientific approaches and the practice of public regulation in Ukraine, the necessity of shifting from fragmented investment management to a phased strategic anti-crisis management framework is substantiated. Conceptual models of integrating investment potential into the anti-crisis policy system and its impact on economic resilience are developed. It is proven that effective management of investment potential is a key prerequisite for economic recovery, structural modernization, and the long-term competitiveness of Ukraine's national economy.

Keywords: investment potential, strategic anti-crisis management, national economy, economic resilience, military and post-war challenges, state economic policy, structural modernization, investment activity.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національних економік характеризується високим рівнем турбулентності, що проявляється у циклічних кризах, структурних зрушеннях, фінансовій нестабільності та зростанні зовнішніх і внутрішніх ризиків. За таких умов традиційні підходи щодо державного регулювання виявляються недостатніми, оскільки вони здебільшого орієнтовані на реагування на вже наявні негативні наслідки, а не на формування довгострокової стійкості економічної системи. У цьому

контексті особливої актуальності набуває проблема визначення інвестиційного потенціалу не лише як сукупності наявних ресурсів, а як стратегічного об'єкта антикризового управління, здатного забезпечити адаптацію та розвиток національної економіки в умовах невизначеності.

Проблемність ситуації полягає в тому, що інвестиційний потенціал у практиці державного управління часто розглядається фрагментарно, без урахування його системного характеру, взаємозв'язку з інституційним середовищем, якістю економічної політики та довгостроковими цілями розвитку. У результаті інвестиційні рішення набувають ситуативного характеру, що знижує їх антикризову ефективність і не дозволяє повною мірою використати внутрішні можливості економіки. Це створює розрив між задекларованими стратегічними пріоритетами та реальними механізмами їх реалізації.

Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, серед яких провідне місце посідає формування цілісної концепції стратегічного антикризового управління національною економікою. Науковий аспект полягає у необхідності уточнення сутності інвестиційного потенціалу, розкриття його структурних компонентів та ролі у забезпеченні економічної стійкості. Практичний вимір проблеми визначається потребою розробки ефективних управлінських рішень і інструментів державної політики, спрямованих на активізацію інвестиційних процесів як чинника подолання кризових явищ і забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі інвестиційний потенціал дедалі частіше розглядають не як статичний "запас ресурсів", а як керований контур стійкості, що визначає здатність економічних систем переживати шоки та відновлюватися з переходом до нової якості. У цьому сенсі український масив праць виразно зміщується від опису кризових явищ до пошуку інструментів стратегічної реакції й превенції. Монографія за редакцією І. Малога [2] окреслює антикризове управління національною економікою як багаторівневу систему, де ключовим стає узгодження політики, інституцій та ресурсів, а отже і рамка для трактування інвестиційного потенціалу як об'єкта державного стратегування, а не лише наслідку ринкової кон'юнктури. Практична лінія цих підходів підсилюється дослідженнями, що аналізують антикризову логіку саме в умовах війни та високої невизначеності. Зокрема у роботах Носань, Борисенка та Назаренка [5] увага зосереджена на стратегічному розвитку суб'єктів господарювання в умовах воєнного періоду, що важливо для макrorівня, бо показує, як мікрорішення щодо інвестицій, ризиків і адаптації агрегуються в загальноекономічну траєкторію. У статті Тюріної,

Назарчука та Гурницького [3] антикризове управління соціально-економічними системами розкривається через призму повоєнної невизначеності, де пріоритетним стає не стільки «пожежогасіння», скільки формування механізмів керованості та довіри, без яких інвестиційний потенціал залишається номінальним показником.

Окремий напрям формують праці, що деталізують інституційні підвалини інвестиційних процесів. Дослідження Shelenko, Balaniuk, Savka та Kostiuک свідчить, як організаційно-правові форми і якість інституційного забезпечення визначають можливості розвитку на територіальному рівні. Хоча фокус роботи зосереджено на сільських територіях, її результат є методологічно придатним для ширшого висновку: інвестиційний потенціал не зводиться до фінансових ресурсів, а відтворюється через правила, стимули та спроможність інститутів. У близькій логіці Тарчинець [6] акцентує роль інвестиційного потенціалу вже на макrorівні як фактора антикризового управління національною економікою, підкреслюючи, що критичною є не лише наявність ресурсів, а їх мобілізація, перерозподіл і перетворення в інвестиційні потоки, здатні змінювати структуру виробництва та підтримувати відновлення.

Міжнародні джерела, представлені звітами UNCTAD [10–13] та OECD [14–15], задають рамку порівнянності та додають вимір політичної технології. У World Investment Report 2024 UNCTAD підкреслює значення інвестиційної фасилітації та цифрових інструментів держави, що фактично переводить інвестиційний потенціал у площину керованих державою транзакційних витрат і якості сервісів. Оглядові матеріали UNCTAD 2025 продовжують лінію осмислення глобальної динаміки інвестицій і факторів стійкості, що важливо для побудови національної антикризової політики в умовах конкуренції за капітал. Публікації OECD, зокрема огляд інвестиційної політики України та секторний енергетичний огляд, концентруються на регуляторних бар'єрах, управлінських практиках та узгодженості політик. Це підсилює тезу, що інвестиційний потенціал слід вимірювати не тільки через «можливість залучити», а через «спроможність реалізувати» в межах дієвих інституцій, передбачуваного регулювання та чітких пріоритетів.

Важливим джерелом емпіричної верифікації виступають офіційні статистичні бази, зокрема дані НБУ [8] щодо зовнішнього сектору. Вони дозволяють операціоналізувати інвестиційний потенціал через показники потоків і позицій, відстежувати реакцію інвестицій на шоки та оцінювати ефективність державних інструментів. Додатково практико-орієнтований вимір формують матеріали UkraineInvest як інституції інвестиційного супроводу [9], де інвестиційний потенціал проявляється в процедурній реальності, у швидкості та якості взаємодії інвестора з державою.

Водночас у проаналізованому масиві публікацій простежується тупова прогалина, бо більшість робіт або концентрується на антикризовому управлінні як процесі, або на інвестиційному потенціалі як характеристиці. Натомість недостатньо розробленою залишається інтегрована постановка, де інвестиційний потенціал розглядається як об'єкт стратегічного антикризового управління з чітким циклом: діагностика, вибір пріоритетів, інституційна модернізація, мобілізація ресурсів, реалізація, моніторинг результатів і корекція політики. Саме ця інтеграція, спираючись на національні дослідження та міжнародні рамки, створює підґрунтя для подальшого обґрунтування категоріального апарату і формування практичних механізмів державного впливу на інвестиційні процеси в кризових умовах.

Метою статті є наукове обґрунтування ролі інвестиційного потенціалу як ключового об'єкта стратегічного антикризового управління національною економікою в умовах підвищеної невизначеності та системних шоків. У межах досягнення цієї мети стаття спрямована на поглиблення теоретичного розуміння інвестиційного потенціалу як динамічної категорії, що формується під впливом інституційних, структурних і політичних чинників та визначає спроможність економіки до стійкого відновлення.

Реалізація поставленої мети передбачає з'ясування місця інвестиційного потенціалу в системі антикризового державного управління, уточнення його функціонального призначення у процесах подолання кризових явищ та післякризової трансформації економіки, а також визначення напрямів його цілеспрямованого формування і використання на стратегічному рівні. Особливу увагу зосереджено на обґрунтуванні необхідності переходу від фрагментарного управління інвестиційними процесами до цілісного підходу, в межах якого інвестиційний потенціал розглядається як інструмент підвищення економічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестиційний потенціал у стратегічному антикризовому управлінні доцільно трактувати як систему, що поєднує ресурси, інституції та механізми реалізації. Для України ця система має виражену асиметрію, оскільки фінансово-ресурсна складова значною мірою залежить від бюджетних і донорських джерел, інфраструктурна складова зазнає прямого впливу руйнувань, людський потенціал змінюється внаслідок міграції та мобілізації, а інституційна спроможність одночасно відчуває навантаження воєнного регулювання і тиск реформ у межах євроінтеграції. Отже, інвестиційний потенціал виступає не лише «умовою зростання», а об'єктом, щодо якого держава має

здійснювати цільове формування, підтримку та перерозподіл відповідно до фаз кризи. У структурному вимірі інвестиційний потенціал України доцільно деталізувати з урахуванням обмежень та можливостей, які створює воєнна економіка і перспектива реконструкції (табл. 1).

Таблиця 1. Структура інвестиційного потенціалу України в умовах воєнної та повоєнної трансформації

Складові	Стан та особливості в Україні	Кризові обмеження	Антикризові можливості та важелі
Фінансово-ресурсна	обмежений внутрішній ресурс, підвищена роль бюджету і міжнародного фінансування	дефіцит бюджету, високі військові видатки, висока вартість капіталу, стримана приватна інвестиційна активність	гарантії та страхування ризиків, цільові фонди відновлення, проєктне фінансування, прозорі процедури відбору проєктів
Людський потенціал	міграційні втрати, структурна асиметрія ринку праці, концентрація компетенцій у безпекових і цифрових секторах	відтік кваліфікованих кадрів, демографічний тиск, розриви в освіті та професійній підготовці	програми повернення і реінтеграції, перекваліфікація, інвестиції в освіту, медицину, реабілітацію, підтримка високопродуктивної зайнятості
Інституційна	посилена роль держави, прискорення цифровізації, адаптація регуляторики під воєнні умови	правова невизначеність у зоні ризику, судові ризики, корупційні загрози, несталість правил	євроінтеграційні реформи, цифрові сервіси, інвестиційна фасилітація, підвищення якості правозастосування, забезпечення прозорості
Інфраструктурна	руйнування та зношеність логістики й енергетики, підвищене навантаження на альтернативні маршрути	фізичні втрати активів, обмеження експорту, енергетичні ризики	інфраструктурні проєкти як мультиплікатор відновлення, модернізація енергосистеми, розвиток цифрової інфраструктури, інтеграція з мережами ЄС
Інноваційно-технологічна	збереження точок інноваційної активності, особливо в IT і технологіях подвійного призначення	недостатність фінансування R&D, технологічні розриви, залежність від імпорту обладнання	міжнародні партнерства, кластеризація, підтримка R&D, стимулювання технологічного оновлення промисловості, розвиток dual-use рішень

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення аналітичних матеріалів НБУ, UNCTAD, OECD та результатів наукових досліджень з проблем антикризового управління

З наведеного випливає, що об'єктом управління є не стільки «обсяг інвестицій», скільки структура і керованість чинників, які або роблять інвестиції можливими, або блокують їх на рівні інституцій, логістики та ризиків. Саме тому антикризова стратегія повинна бути фазовою, з різними пріоритетами та інструментами залежно від глибини шоку й ступеня стабілізації (табл. 2).

Таблиця 2. Пріоритети стратегічного управління інвестиційним потенціалом України залежно від фази кризового розвитку

Фаза	Ситуаційна характеристика для України	Домінуючі загрози	Управлінські пріоритети та інструменти	Критерії результативності
Воєнна стабілізація	триваючі безпекові ризики, точкова інвестиційна активність, висока роль державних видатків	відтік капіталу, руйнування активів, розриви ланцюгів постачання	підтримка критичної інфраструктури, державні гарантії, мінімізація регуляторних бар'єрів, швидкі процедури	стабілізація інвестиційних очікувань, збереження виробничих «ядер», безперервність критичних сервісів
Адаптаційна	часткова нормалізація економічної активності, різна швидкість відновлення регіонів	Нерівномірність відновлення, дефіцит кадрів, накопичені інституційні ризики	регіональні програми, відновлення логістики, запуск PPP, посилення інвестиційної фасилітації	зростання кількості проектів, скорочення процедурного часу, зниження транзакційних витрат
Початкове відновлення	активізація донорського фінансування і приватних рішень за умови гарантій	неефективне освоєння ресурсів, інституційні «вузькі місця»	проектне управління, прозорий відбір, антикорупційні запобіжники, страхування воєнних ризиків, розвиток людського капіталу	підвищення освоєння інвестицій, приріст капітальних вкладень, відновлення інфраструктури
Стратегічна реконструкція	перехід до довгострокового зростання та модернізації, інтеграція з ринками ЄС	закріплення сировинної моделі, технологічна відсталість, ризик повторних шоків	структурні інвестиції, промислової політика, підтримка інновацій, розвиток експортних можливостей, інституційна конвергенція з ЄС	зростання продуктивності, технологічне оновлення, диверсифікація експорту, підвищення стійкості

Джерело: авторська розробка на основі фазового підходу щодо антикризового управління та стратегічного аналізу інвестиційної політики України

Узагальнюючи, стратегічне антикризове управління інвестиційним потенціалом полягає в тому, щоб забезпечити керований перехід від стабілізації до реконструкції. У воєнних умовах критичним є зниження невизначеності через гарантії та передбачувані правила. У фазі відновлення ключовою стає спроможність держави перетворювати фінансові можливості на реалізовані проекти без втрат ефективності. У фазі реконструкції пріоритетом є структурна модернізація, що формує нову траєкторію розвитку, а не повернення до докризової інерції.

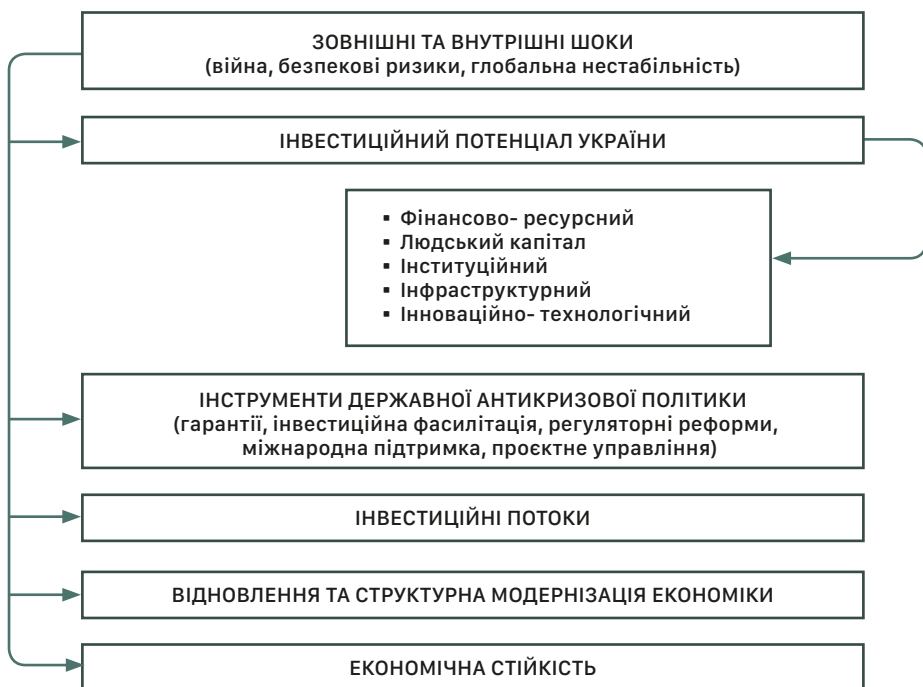


Рис. 1. Інвестиційний потенціал України в системі стратегічного антикризового управління

Джерело: авторська розробка на основі узагальнення положень стратегічного антикризового управління та інституційного аналізу інвестиційних процесів в Україні, з використанням матеріалів UNCTAD, OECD, НБУ та UkraineInvest

Рисунок 1 відображає модель, у якій інвестиційний потенціал розміщено в центрі взаємодії п'яти блоків: фінансово-ресурсного, людського, інституційного, інфраструктурного та інноваційно-технологічного. На вхід

моделі діють зовнішні шоки, воєнні ризики, міжнародна допомога та внутрішні структурні диспропорції. Через інструменти державної політики, зокрема гарантії, дерегуляцію, цифрові сервіси, програмно-цільове фінансування та механізми відбору проектів, відбувається перетворення потенціалу в інвестиційні потоки. На виході формується економічна стійкість, відновлення капіталу, зміцнення конкурентоспроможності та підвищення керованості розвитку.

ЯКІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
(інституції, ресурси, людський капітал, інфраструктура)

ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ
(державні, приватні, донорські інвестиції)

ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ
(інфраструктура, виробництво, енергетика, технології)

МУЛЬТИПЛІКАТИВНИЙ ЕФЕКТ
(зайнятість, доходи, податкова база, продуктивність)

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ
(здатність протистояти шокам і відновлюватися)

ЯКІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
(інституції, ресурси, людський капітал, інфраструктура)

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК:
результати інвестицій підсилюють інституції та інвестпотенціал

Рис. 2. Вплив інвестиційного потенціалу на економічну стійкість України в умовах війни та відновлення

Джерело: авторська концептуалізація на основі причинно-наслідкового аналізу інвестиційної активності та економічної стійкості в умовах криз, з урахуванням національних і міжнародних аналітичних підходів

Рисунок 2 ілюструє причинно-наслідковий ланцюг, де покращення інституційної якості та доступу до фінансових ресурсів підсилює інвестиційну активність навіть за наявності безпекових обмежень. Інвестиції спрямовуються у відновлення критичної інфраструктури, модернізацію виробництва і розвиток технологій, що створює мультиплікативний ефект через зайнятість, податкову базу та зростання продуктивності. Внаслідок цього зменшується вразливість економіки до повторних шоків, а в повоєнній фазі формується стійкіша модель розвитку зі структурними змінами.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування при розробленні та коригуванні стратегій антикризового управління й програм економічного відновлення України в умовах воєнних і повоєнних викликів. Запропоновані підходи щодо структурування та фазового управління інвестиційним потенціалом можуть бути застосовані в процесі формування державних і регіональних інвестиційних програм, підготовки проєктів реконструкції інфраструктури, а також при вдосконаленні механізмів інвестиційної фасилітації та державно-приватного партнерства. Одержані висновки доцільно використовувати як аналітичну основу для оцінювання інвестиційної спроможності економіки, підвищення ефективності використання бюджетних і донорських ресурсів та посилення економічної стійкості національної економіки.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в умовах воєнних та повоєнних викликів інвестиційний потенціал національної економіки доцільно розглядати не як пасивну характеристику ресурсної забезпеченості, а як стратегічний об'єкт антикризового управління. Для України це означає необхідність переходу від фрагментарного регулювання інвестиційних процесів до системного підходу, орієнтованого на керовану трансформацію ресурсів, інституцій і управлінських механізмів у стійкі інвестиційні потоки.

Обґрунтовано, що структура інвестиційного потенціалу в умовах війни характеризується високою асиметрією між фінансово-ресурсною, людською, інституційною та інфраструктурною складовими. Це зумовлює потребу фазового антикризового управління, у межах якого інструменти державної політики мають змінюватися залежно від глибини кризових процесів та етапу відновлення. У воєнній фазі пріоритетом є зниження невизначеності та збереження критичних економічних функцій, тоді як у фазі реконструкції ключового значення набувають структурні та інноваційні інвестиції, спрямовані на формування нової траєкторії розвитку.

Запропоновані у статті таблиці та концептуальні моделі дозволяють систематизувати інвестиційний потенціал як об'єкт стратегічного впливу та підтверджують, що економічна стійкість формується через механізм зворотного зв'язку між реалізованими інвестиціями та якістю інституційного середовища. Це доводить доцільність поєднання стабілізаційних, інституційних і структурних заходів у межах єдиної антикризової стратегії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних методик оцінювання інвестиційного потенціалу в умовах високих ризиків, аналізом ефективності окремих інструментів інвестиційної фасилітації, а також з емпіричним вивченням регіональних моделей відновлення та реконструкції економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Shelenko D., Balaniuk I., Savka M., Kostiuk B. System of institutional provision of function of organizational and legal form on rural territories. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2018. Vol. 2(14). Pp. 8 – 16. <https://doi.org/10.15330/apred.2.14.8-16>.
2. Антикризове управління національною економікою: монографія / І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін.; за заг. ред. І. Малого. Київ: КНЕУ, 2017. 368 с. https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/kmdu%20fetau/2017/MonografD196ya.pdf.
3. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1(314). С. 7 – 14. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-1>.
4. Maleki S., Amanpour S., Bagheri A. Analyzing the role of crisis management in urban sustainable development (case study: Ahvaz urban floodwaters). *Journal of Organizational Behavior Research*. 2018. Vol. 3, Special Issue 2. <https://www.researchgate.net/publication/334112312>.
5. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.
6. Тарчинець О. С. Роль інвестиційного потенціалу в умовах антикризового управління національною економікою. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. <https://lib-repo.pnu.edu.ua/handle/123456789/17262>.
7. Антонюк Н. А. Методичні підходи до стабілізації економіки в умовах кризових явищ. Наукові записки Острозької академії. *Економіка*. <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/2077/1866/3726>.

8. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору та інвестиційних показників. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.

9. UkraineInvest. Офіційні матеріали щодо інвестиційної політики України. <https://ukraineinvest.gov.ua>.

10. UNCTAD. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. Geneva: United Nations, 2024. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>.

11. UNCTAD. World Investment Report 2024. Full report (PDF). https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf.

12. UNCTAD. World Investment Report 2025. Overview. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>.

13. UNCTAD. World Investment Report 2025. Overview (PDF). https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_overview_en.pdf.

14. OECD. OECD Investment Policy Reviews: Ukraine 2016. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-investment-policy-reviews-ukraine-2016_9789264257368-en.html.

15. OECD. Energy Investment Policy Review of Ukraine. Paris: OECD, 2021. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/oecd-energy-investment-policy-review-of-ukraine_c1f58795/6e6e58c6-en.pdf.

REFERENCES

1. Shelenko, D., Balaniuk, I., Savka, M., Kostiuk, B. (2018). System of institutional provision of organizational and legal forms in rural areas. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(14), 8 – 16. <https://doi.org/10.15330/apred.2.14.8-16>.

2. Malyi, I., Radionova, I., Yemelienenko, L., et al. (2017). Anti-crisis management of the national economy [Monograph]. Kyiv: KNEU. 368 p. https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/kmdu%20fetau/2017/MonografD196ya.pdf.

3. Tiurina, N., Nazarchuk, T., Hurnytskyi, O. (2023). Anti-crisis management of socio-economic systems under uncertainty of the post-war period. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 1(314), 7 – 14. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-1>.

4. Maleki, S., Amanpour, S., Bagheri, A. (2018). Analyzing the role of crisis management in urban sustainable development (case study: Ahvaz urban floodwaters). *Journal of Organizational Behavior Research*, 3(Special Issue 2). <https://www.researchgate.net/publication/334112312>.

5. Nosan, N., Borysenko, O., Nazarenko, T. (2024). Anti-crisis management and strategic development of enterprises during wartime. *Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.

6. Tarchynets, O. S. (2023). The role of investment potential in the conditions of anti-crisis management of the national economy. *Actual Problems of Regional Economy Development*. <https://lib-repo.pnu.edu.ua/handle/123456789/17262>.

7. Antoniuk, N. A. Methodological approaches to economic stabilization under crisis conditions. *Scientific Notes of Ostroh Academy. Economics*. <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/2077/1866/3726>.

8. National Bank of Ukraine. Statistics of the external sector and investment indicators. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.

9. UkraineInvest. Official materials on Ukraine's investment policy. <https://ukraineinvest.gov.ua>.

10. UNCTAD. (2024). World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government. Geneva: United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>.

11. UNCTAD. (2024). World Investment Report 2024. Full report (PDF). https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf.

12. UNCTAD. (2025). World Investment Report 2025. Overview. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>.

13. UNCTAD. (2025). World Investment Report 2025. Overview (PDF). https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_overview_en.pdf.

14. OECD. (2016). OECD Investment Policy Reviews: Ukraine. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-investment-policy-reviews-ukraine-2016_9789264257368-en.html.

15. OECD. (2021). Energy Investment Policy Review of Ukraine. Paris: OECD. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/oecd-energy-investment-policy-review-of-ukraine_c1f58795/6e6e58c6-en.pdf.

Прийняття: 18/12/2025
Рецензія: 22/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-6>

МОДЕЛЬ ТОРГОВОЇ ВІЙНИ

JEL Класифікатор:
C02, C60, J20



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Васильєв О.,
2025

У статті пропонується модель, яка описує торгівлю війну між двома економічними агентами. В основі моделі – система з двох нелінійних диференціальних рівнянь першого порядку. При цьому економічний стан кожного з агентів описується за допомогою параметра, який визначає його загальний економічний потенціал і здатність до економічного розвитку та ведення торгової війни з конкурентом. Рівняння моделі є описовими і визначають як зміну параметрів, які описують стан агентів, що залежить від поточних значень цих параметрів і специфіки «взаємодії» агентів у рамках торгової війни. Зокрема модель враховує фактор економічного зростання, а також зменшення економічних можливостей внаслідок дій конкурента. Економічне зростання для кожного агента дається законом логістичного типу. Взаємний вплив агентів в рамках торгової війни враховується через доданок, який пропорційний до добутку значень параметрів, які визначають економічний стан агентів.

Для визначення ключових властивостей запропонованої моделі ми знаходимо її стаціонарні розв'язки, а також досліджуємо їхню стійкість. Зазначено, що залежно від керуючих параметрів моделі, можлива реалізація одного з двох сценаріїв. За першого сценарію – один з агентів досягає своєї мети, а саме: виходить на оптимальний рівень економічного розв'язку та унеможливорює економічний розвиток свого опонента, діяльність якого фактично припиняється. За другого сценарію – обидва агенти в результаті торгової війни опиняються не в оптимальному економічному стані, і жоден з них не досягає поставленої мети. Теоретичні висновки в рамках моделі підтверджено аналітичними математичними оцінками та числовими розрахунками.

Ключові слова: самоорганізація, модель, торгова війна, економічний агент, стаціонарний стан, стійкість.

Oleksii VASYLIEV

A TRADE WAR MODEL

In this article, we propose a model that describes a trade war between two economic agents. The model is based on a system of two nonlinear differential equations of the first order. In this case, the economic state of each agent is described by a parameter that determines its overall economic potential and its ability to develop and wage a trade war with a competitor. The equations deployed within the model are descriptive and determine how changes in the parameters describing the agents' state depend on the current values of these parameters and the specifics of agents' "interaction" within the trade war framework. In particular, we account in the model the possibility for economic growth as well as a reduction in economic opportunities due to the actions of the competitor. Economic growth for each agent is given by a logistic-type law. The mutual influence of agents within the framework of the trade war is taken into account through a term that is proportional to the product of the values of the parameters that determine the economic state of the agents.

To obtain the crucial properties of the proposed model, we determine its stationary solutions and investigate their stability. We show that, depending on the model's controlling parameters, one of two scenarios is possible. In the first scenario, one of the agents achieves its goal. Namely, the agent reaches the optimal economic state and makes the economic development of its opponent impossible, thereby terminating its opponent's activities. In the second scenario, both agents, as a result of the trade war, find themselves in a suboptimal economic state, and neither of them achieves the set goal. We use analytical mathematical estimates and numerical calculations to confirm the theoretical conclusions derived from the model.

Keywords: self-organization, model, trade war, economic agent, stationary state, stability.

Постановка проблеми. Питання конкуренції на ринку та, у радикальній формі, торгових війн, має давню історію і досліджувалось різними авторами в різних контекстах, зокрема з використанням математичних моделей (див., наприклад, [1, 2] та посилання, що містяться там). У певному сенсі це класична задача, витоки якої, якщо брати математичний бік питання, пов'язані з відомою задачею Курно про конкуренцію фірм у випадку олігополії [3, 4]. Водночас більшість запропонованих моделей є статичними, що значно звужує їхню сферу застосування [5 – 7]. Ба більше, тут є ще й певна методологічна проблема, оскільки для вивчення питання про рівноважні стани та дослідження різних сценаріїв, які можуть реалізуватись,

використовуються фундаментально різні підходи. Якщо питання встановлення рівноваги належить радше до царини теорії виробництва, попиту та пропозиції [5 – 7], а також математичних моделей оптимізаційного типу [8 – 10], то проблема визначення потенційних сценаріїв розвитку ситуації стосується зазвичай теорії ігор [11]. Занадто різна методологія досліджень та форма подання результатів іноді унеможлиблює їхнє поєднання та співставлення. А специфіка деяких задач взагалі така, що надзвичайно складно обрати методику дослідження, яка би повною мірою розкривала всі аспекти досліджуваної проблеми.

У цій статті пропонується модель, яка описує торгівлю війну між двома економічними агентами. На відміну від підходів, які традиційно використовуються в таких випадках, основу запропонованої в статті моделі складає система нелінійних диференціальних рівнянь, яка описує зміну з часом параметрів, що визначають стан агентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що методологія дослідження, задіяна для створення моделі та проведення її аналізу, реалізується в рамках синергетичного підходу [12 – 15] і є продовженням низки робіт, в яких економічні системи в різних аспектах досліджувались методами синергетики [16 – 20]. Характерною ознакою такого підходу є те, що математичні моделі використовуються, в першу чергу, для якісного (а не кількісного) аналізу поведінки системи. Такий якісний аналіз стає можливим завдяки тому, що дослідження концентрується, в першу чергу, не на математичному розв'язку як такому, а на аналізі його найзагальніших властивостей, які є визначальними для розуміння характеру процесів, що відбуваються в системі. Якщо мова йде про моделі на основі систем нелінійних диференціальних рівнянь, то тут першочерговим є питання про стаціонарні розв'язки і їхню стійкість. Справа в тому, що з одного боку, задача визначення стаціонарних розв'язків є, по своїй суті, алгебраїчною і значно простішою, ніж розв'язання диференціальних рівнянь. З іншого боку, відповідь на питання про стаціонарні розв'язки системи має надзвичайне практичне значення, оскільки за умови стійкості таких розв'язків саме вони визначають стан, до якого переходить система з часом, причому незалежно від початкових умов. Ба більше, такий аналіз має досить високий рівень універсальності, що було неодноразово підтверджено і перевірено на різних системах (див., наприклад, [13, 14]).

Метою статті є створення синергетичної моделі, яка пояснює наслідки торгової війни між двома економічними агентами та визначає сценарії, які можуть при цьому реалізуватись, та обставин, за яких кожен зі сценаріїв реалізується.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо модель, що описує процес взаємодії між двома економічними агентами, який можна було би назвати торговою війною. Фактично йдеться про те, що існує два агенти, стан кожного з яких описується певним показником, який називатимемо сукупним економічним потенціалом. Між агентами існує «взаємодія», яка полягає в тому, що частина потенціалу агента витрачається на те, щоб зменшити потенціал конкурента. Модель доволі абстрактна та узагальнена, однак, як зазначалося вище, такий підхід є стандартним для феноменологічних моделей синергетичного типу [12 – 20]. Він видається цілком прийнятним, оскільки наша основна задача полягає не в тому, щоб отримати конкретні числові оцінки, а, використовуючи результати моделі, з'ясувати потенційні сценарії розвитку подій та умови, за яких той або інший сценарій може бути реалізовано.

Отже, стани двох агентів описуватимемо їхнім економічним потенціалом, який позначимо відповідно x та y для першого та другого агента. Цей показник може змінюватись з часом, тому означені параметри x та y насправді є функціями часу t . У рамках моделі формулюються правила, відповідно до яких змінюються згадані параметри. А саме, ми виходитимемо зі стандартного положення, що характеристикою зміни параметра з часом є похідна від цього параметра по часу, тобто відповідно $\frac{dx}{dt}$ та $\frac{dy}{dt}$. Для створення моделі необхідно визначити чинники, які впливають на зміну похідної. Ми припускатимемо зростання економічного потенціалу відповідно до законів логістичної моделі та врахуємо фактор торгової війни між агентами. Зокрема використаємо таку систему диференціальних рівнянь:

$$\frac{dx}{dt} = k_1(a - x)x - k_2xy, \quad (1)$$

$$\frac{dy}{dt} = k_1(a - y)y - k_3xy. \quad (2)$$

Перший доданок в правій частині рівняння (1) описує зростання потенціалу першого агента. Це зростання пропорційне до поточного значення x , однак зі збільшенням x економічна система втрачає ефективність, завдяки чому у першому доданку з'являється ще й множник $(a - x)$. Це доволі стандартне припущення, яке означає, що оптимальний потенціал для відповідного економічного агента має значення a , і ця характеристика є параметром моделі. Другий доданок зі знаком «мінус», пропорційний до добутку x та y , визначає втрати агента внаслідок агресивних дій контрагента. Друге рівняння є аналогічним до першого і визначає зміну економічного потенціалу другого агента. Обидва агенти вважаються екві-

валентними в плані можливостей економічного розвитку, однак мають різну ефективність щодо агресивних дій щодо конкурента. Тому в перших доданках у правих частинах рівнянь (1) – (2) коефіцієнти k_1 та α однакові в обох рівняннях, а коефіцієнти k_2 та k_3 в других доданках у правій частині цих рівнянь загалом є різними.

Система рівнянь (1) – (2) є суттєво нелінійною і для її якісного аналізу (та пошуку числового розв'язку) є сенс знерозмірити параметри. Зокрема, якщо зробити заміни $u = ax$, $v = ay$ та перейти до безрозмірного часу $\tau = k_1 at$, позначивши $\alpha = \frac{k_2}{k_1}$ й $\beta = \frac{k_3}{k_1}$, отримуємо таку знерозмірену систему рівнянь:

$$\frac{du}{d\tau} = (1 - u)u - \alpha uv, \quad (3)$$

$$\frac{dv}{d\tau} = (1 - v)v - \beta uv. \quad (4)$$

Розв'язок цієї системи можливий лише у числовому вигляді. Однак це насправді питання другорядне. Як зазначалось вище, поведінка системи визначається набором і стійкістю стаціонарних станів, оскільки саме до стаціонарного стану система, зрештою, еволюціонує з часом. Тому визначення стаціонарних станів та дослідження їх на стійкість має першочергове значення.

Для дослідження питання про стійкість стаціонарних станів покладемо $u(\tau) = u^{(s)} + \xi(\tau)$ та $v(\tau) = v^{(s)} + \eta(\tau)$. При цьому стаціонарні розв'язки $u^{(s)}$ та $v^{(s)}$ визначаються з умов $\frac{dx}{d\tau} \equiv 0$ та $\frac{dy}{d\tau} \equiv 0$. Розв'язуючи відповідну систему алгебраїчних рівнянь, отримуємо значення $u^{(s)}$ та $v^{(s)}$. Таких розв'язків декілька. А саме, система (3) – (4) має очевидний стаціонарний розв'язок $u^{(s)} = v^{(s)} = 0$. Однак цей тривіальний розв'язок є нестійким, оскільки в лінійному наближенні система (3) – (4) фактично розпадається на два окремих рівняння:

$$\frac{d\xi}{d\tau} \approx \xi \quad (5)$$

$$\frac{d\eta}{d\tau} \approx \eta. \quad (6)$$

Для розв'язків цих рівнянь мають місце оцінки $\xi(\tau) \sim \exp(\tau)$ та $\eta(\tau) \sim \exp(\tau)$, що означає експоненційне зростання значень параметрів ξ та η з часом. Отже, будь-яке незначне відхилення від стаціонарного стану з часом підсилюватиметься і система до початкового нульового стаціонарного стану не повернеться.

Ще один стаціонарний розв'язок визначається співвідношеннями $u^{(s)} = 1$ та $v^{(s)} = 0$. У такому разі маємо систему наближених рівнянь:

$$\frac{d\xi}{d\tau} \approx -\xi - \alpha\eta, \quad (7)$$

$$\frac{d\eta}{d\tau} \approx (1 - \beta)\eta. \quad (8)$$

Розв'язки цієї системи є лінійними комбінаціями експонент $\exp(-\tau)$ та $\exp((1 - \beta)\tau)$. Як наслідок, відповідний стаціонарний розв'язок є стійким за умови $\beta > 1$.

Аналогічний стаціонарний розв'язок визначається співвідношеннями $u^{(s)} = 0$ та $v^{(s)} = 1$. Для цього стаціонарного розв'язку система рівнянь в лінійному наближенні має вигляд:

$$\frac{d\xi}{d\tau} \approx (1 - \alpha)\xi, \quad (9)$$

$$\frac{d\eta}{d\tau} \approx -\beta\xi - \eta. \quad (10)$$

Розв'язки системи визначається лінійними комбінаціями експонент $\exp(-\tau)$ та $\exp((1 - \alpha)\tau)$. Це дає умову стійкості $\alpha > 1$.

Нарешті, у системи (3) – (4) існує стаціонарний розв'язок $u^{(s)} = \frac{1-\alpha}{1-\alpha\beta}$ та $v^{(s)} = \frac{1-\beta}{1-\alpha\beta}$. Цей розв'язок має сенс лише для додатних значень стаціонарних параметрів $u^{(s)}$ та $v^{(s)}$, тобто мають виконуватись умови $u^{(s)} > 0$ та $v^{(s)} > 0$. Звідси отримуємо обмеження $\alpha < 1$ та $\beta < 1$, або $\alpha > 1$ та $\beta > 1$. Лінійне наближення для системи (3) – (4) матиме такий вигляд:

$$\frac{d\xi}{d\tau} \approx -\frac{1-\alpha}{1-\alpha\beta}(\xi + \alpha\eta) \quad (11)$$

$$\frac{d\eta}{d\tau} \approx -\frac{1-\beta}{1-\alpha\beta}(\beta\xi + \eta). \quad (12)$$

Розв'язок системи (11) – (12) є лінійною комбінацією експонент $\exp(-\tau)$ та $\exp(-\frac{(1-\alpha)(1-\beta)}{1-\alpha\beta}\tau)$. З урахуванням умови існування розв'язку $u^{(s)} = \frac{1-\alpha}{1-\alpha\beta}$ та $v^{(s)} = \frac{1-\beta}{1-\alpha\beta}$, дійдемо висновку, що він є стійким, якщо $\alpha < 1$ та $\beta < 1$.

Отже, система має чотири стаціонарних розв'язки, один з яких (тривіальний $u^{(s)} = v^{(s)} = 0$) завжди є нестійким, тому він на практиці не реалізується. Що стосується інших трьох стаціонарних розв'язків, то вони можуть бути стійкими чи нестійкими залежно від значень параметрів α та β . Ситуацію ілюструє рис. 1.

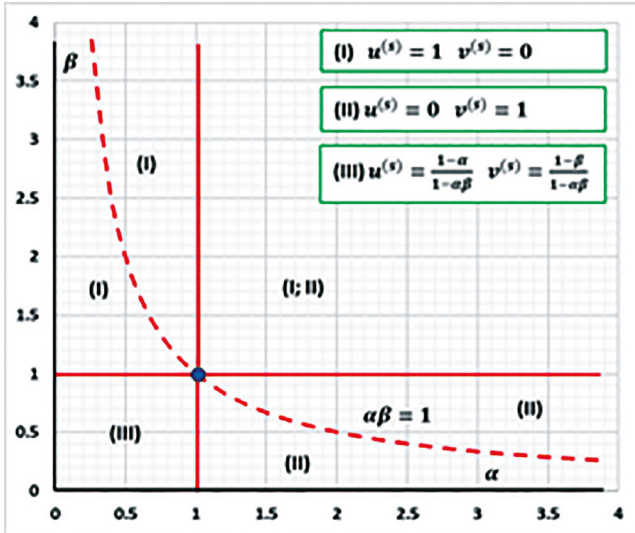


Рис. 1. Стійкі стаціонарні розв'язки системи залежно від значень параметрів α та β моделі

Джерело: власні розрахунки автора

Ситуацію можна резюмувати так:

- Якщо обидва параметри α та β більші за одиницю (має місце умова $\alpha > 1$ та $\beta > 1$), то в системі є два стійких стаціонарних розв'язки (перший $u^{(s)} = 1, v^{(s)} = 0$ та другий $u^{(s)} = 0, v^{(s)} = 1$). Який з них реалізується на практиці – залежить від початкових умов.
- Якщо хоча б один з параметрів α чи β є меншим за одиницю, в системі лише один стійкий стаціонарний розв'язок – але який саме, залежить від додаткових обставин. Отже, якщо $\alpha < 1$ та $\beta < 1$, то стійким є стаціонарний розв'язок $u^{(s)} = \frac{1-\alpha}{1-\alpha\beta} < 1$ та $v^{(s)} = \frac{1-\beta}{1-\alpha\beta} < 1$.
- Якщо $\alpha < 1$ та $\beta > 1$, то стійким є стаціонарний розв'язок $u^{(s)} = 1$ та $v^{(s)} = 0$. Якщо $\alpha > 1$ та $\beta < 1$, то стійким є стаціонарний розв'язок $u^{(s)} = 0$ та $v^{(s)} = 1$. Незалежно від початкових умов, система переходить у відповідний стаціонарний розв'язок після того, як її виведено зі стану рівноваги.

На рис. 2 проілюстровано динаміку системи за умови, коли значення параметрів $\alpha < 1$ та $\beta < 1$. У цьому випадку система має ненульовий стаціонарний стан, в який система з часом і переходить.

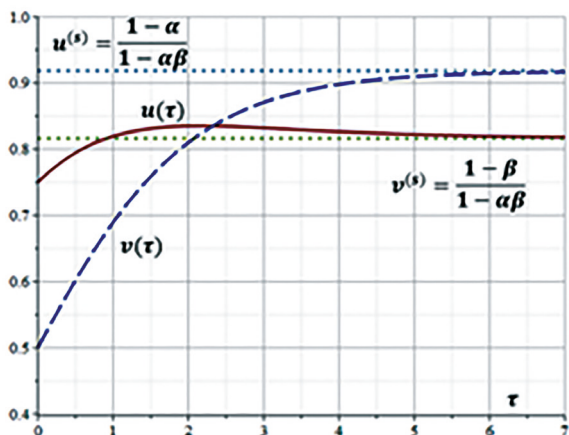


Рис. 2. Перехід системи в стаціонарний стан за значень параметрів $\alpha = 0.2, \beta = 0.1$ та початковим станом $u(0) = 0.75$ та $v(0) = 0.5$

Джерело: власні розрахунки автора

Ситуацію, коли значення параметра $\alpha < 1$ та значення $\beta > 1$, проілюстровано на рис. 3.

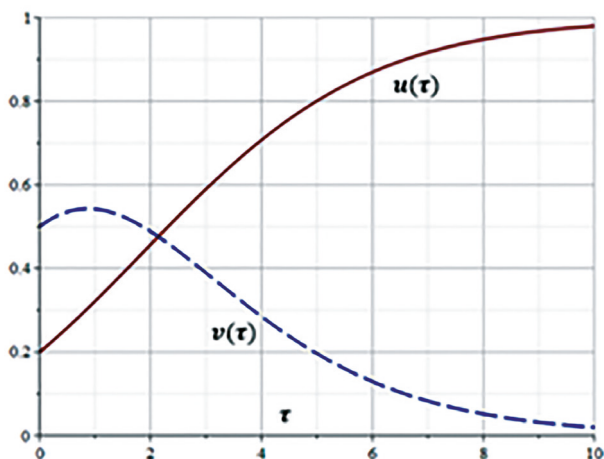


Рис. 3. Перехід системи в стаціонарний стан за значень параметрів $\alpha = 0.5, \beta = 1.5$ та початковим станом $u(0) = 0.2$ та $v(0) = 0.5$

Джерело: власні розрахунки автора

У цьому випадку параметр $u(\tau)$ з часом переходить до стаціонарного одиничного стану, а параметр $v(\tau)$ з часом прямує до нульового значення.

Ще одну ситуацію проілюстровано на рис. 4. У цьому випадку $\alpha > 1$ та $\beta > 1$. Але тут можливі два варіанти, оскільки система має два стійких стаціонарних стани і переходить в один з них залежно від початкових умов. А саме, за початкових значень $u(0) = 0.9$ та $v(0) = 0.6$ параметр $u(\tau)$ з часом прямує до нульового стаціонарного значення, а параметр $v(\tau)$ прямує до стаціонарного одиничного значення.

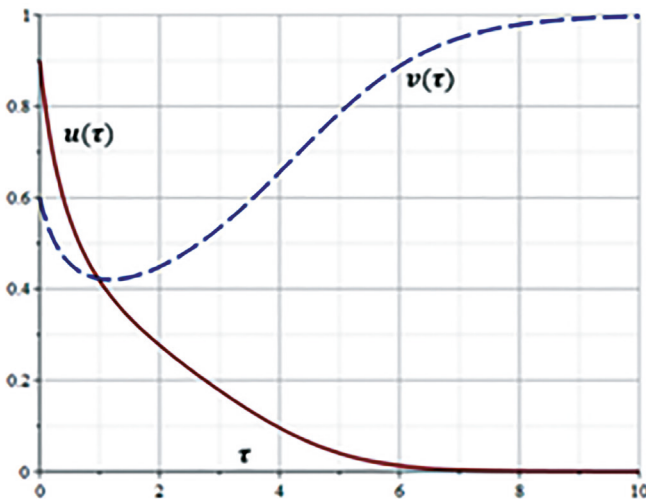


Рис. 4. Перехід системи в стаціонарний стан за значень параметрів $\alpha = 2.5, \beta = 1.5$ та початковим станом $u(0) = 0.9$ та $v(0) = 0.6$

Джерело: власні розрахунки автора

Якщо початкове значення для $v(\tau)$ змінити з $v(0) = 0.6$ на $v(0) = 0.25$, за незмінних інших параметрів та початкової умови, отримуємо результат, як на рис. 5.

У цьому випадку параметр $u(\tau)$ прямує до одиничного стаціонарного значення, а параметр $v(\tau)$ прямує до нуля.

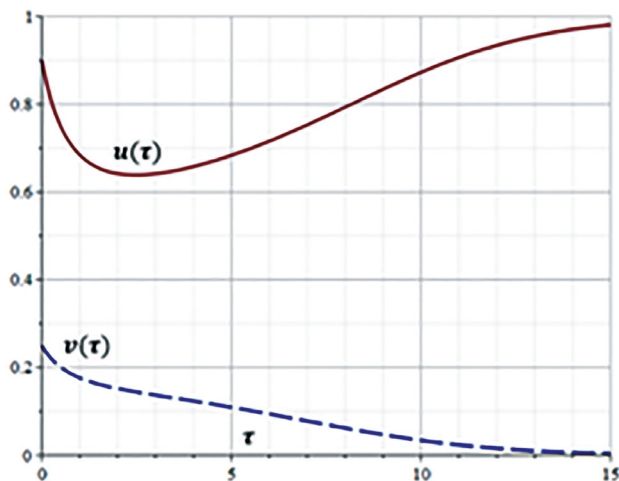


Рис. 5. Перехід системи в стаціонарний стан за значень параметрів $\alpha = 2.5$, $\beta = 1.5$ та початковим станом $u(0) = 0.9$ та $v(0) = 0.25$

Джерело: власні розрахунки автора

Висновки та пропозиції. Запропонована в статті модель демонструє наявність декількох стаціонарних станів, стійкість яких визначається параметрами моделі. На якісному рівні варто уваги декілька моментів.

По-перше, два стаціонарних стани, які можуть бути стійкими за відповідних умов, передбачають, що один з агентів у результаті торгової війни виходить на оптимальний, з економічної точки зору, рівень, а інший переходить в нульовий стан, що з економічної точки зору означає його колапс. З точки зору стратегії торгової війни, такий стан речей означає, що один з агентів досягає мети, в той час як інший зазнає поразки.

По-друге, ще один стаціонарний стан відповідає ситуації, коли потенціали обох агентів ненульові (тобто вони не зазнають поразки), однак це також не відповідає оптимальному економічному стану для кожного з агентів. Фактично, жоден з агентів не досягає поставленої мети щодо перемоги над конкурентом.

Підсумовуючи, можна зазначити, що можливі лише два сценарії залежно від значень параметрів моделі. Відповідно до першого сценарію, один з агентів перемагає у торговій війні, знищуючи свого конкурента. Відповідно до другого сценарію, перемоги не отримує жоден з агентів і кожен з них перебуває не в оптимальному, з економічної точки зору, стані.

Що стосується практичного застосування моделі, то в першу чергу воно лежить у площині методів прогнозування, управління та прийняття рішень. Причому, у порівнянні з відповідними методами теорії ігор, запропонована модель уможливує ґрунтовніший аналіз сценаріїв з урахуванням їхньої можливої трансформації при зміні керуючих параметрів системи. Тому тут можна говорити ще й певну методологічну користь моделі.

Також природно виникає питання щодо того, за яких обставин можливо застосовувати модель та як зміниться ситуація, коли на ринку в режимі торгової війни «взаємодіють» більше ніж два агенти. Щодо другої частини цього питання, то цілком зрозуміло, що поява додаткових агентів значно ускладнює ситуацію і може мати наслідком зміну як кількості стаціонарних станів, так і загальних сценаріїв динаміки системи. Стосовно запропонованої в статті моделі можна зазначити – вона є цілком придатною у випадках, коли на ринку існує два домінуючих агенти, які конкурують один з одним, а впливом інших агентів можна знехтувати. Така ситуація є цілком реальною і часто реалізується на практиці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Chun-Hung Chen. Modelling trade war between two countries under the international division of Labour. *Heliyon*. 2024. V. 10, №3, P. e24633.
2. Almazan-Gomez M.A., Khatabi F.E., Llano C., Perez H. Modelling regional exposure to new trade wars. *Journal of Policy Modeling*. 2025. V. 47, №5, P. 919.
3. Friedman J. (2009). *Oligopoly Theory*, Cambridge: Cambridge University Press. 240 p.
4. Daughety A.F. (2005). *Cournot Oligopoly. Characterization and Applications*, Cambridge: Cambridge University Press. 452 p.
5. Blanchard O.J., Johnson D.R. (2013). *Macroeconomics*. New York: Pearson. 553 p.
6. Romer D. *Advanced Macroeconomics* (2019). New York: McGraw-Hill India, 736 p.
7. Samuelson P.A. (1983). *Foundations of Economic Analysis*. Harvard: Harvard University Press. 604 p.
8. Вітлінський В.В. (2007). *Моделювання економіки*. К.: КНЕУ. 408 с.
9. Chiang A.C., Wainwright K. (2005). *Fundamental Methods of Mathematical Economics*. New York: McGraw-Hill. 701 p.
10. Melkumian A. (2011) *Mathematical Economics*. Oxfordshire: Routledge. 224 p.
11. Gibbons R. (1992). *Game Theory for Applied Economists*. Princeton: Princeton University Press. 267 p.
12. Wei-Bin Zhang (1991). *Synergetic Economics. Time and Change in Nonlinear Economics*, Berlin: Springer. 246 p.

13. Haken H. (2012). *Synergetics: Introduction and Advanced Topics*. Berlin: Springer. 764 p.
14. Сугаков В. Й. (2001). *Основи синергетики*. Київ: Обереги. 287 с.
15. Prigogine I., Stengers I. (1984). *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bantam. 448 p.
16. Васильєв О.М. Синергетичні підходи в економічній теорії. *Економіка України*. 2007. №5, С. 75.
17. Васильєв О.М. Синергетична модель саморегулювання ринку праці в умовах кризи. *Банківська справа*. 2013. № 6, С. 91.
18. Васильєв О.М. Синергетичні підходи в антикризовому регулюванні. *Економіка України*. 2010. №9, С. 34.
19. Васильєв О.М., Чалий О.В. Моделювання макроекономічної динаміки методами екофізики. *Журнал фізичних досліджень*. 2013. т.17, №4, С. 4801.
20. Васильєв О.М. Моделювання встановлення рівноваги на ринку праці. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 3, №17, С. 36.

REFERENCES

1. Chun-Hung Chen. Modelling trade war between two countries under the international division of Labour. *Heliyon*. 2024. V. 10, №3, P. e24633.
2. Almazan-Gomez M.A., Khatabi F.E., Llano C., Perez H. Modelling regional exposure to new trade wars. *Journal of Policy Modeling*. 2025. V. 47, №5, P. 919.
3. Friedman J. (2009). *Oligopoly Theory*, Cambridge: Cambridge University Press. 240 p.
4. Daughety A.F. (2005). *Cournot Oligopoly. Characterization and Applications*, Cambridge: Cambridge University Press. 452 p.
5. Blanchard O.J., Johnson D.R. (2013). *Macroeconomics*. New York: Pearson. 553 p.
6. Romer D. *Advanced Macroeconomics* (2019). New York: McGraw-Hill India, 736 p.
7. Samuelson P.A. (1983). *Foundations of Economic Analysis*. Harvard: Harvard University Press. 604 p.
8. Vitlinskyi V.V. (2007). *Modeling of the economy*, Kyiv: KNEU. 408 p.
9. Chiang A.C., Wainwright K. (2005). *Fundamental Methods of Mathematical Economics*. New York: McGraw-Hill. 701 p.
10. Melkumian A. (2011) *Mathematical Economics*. Oxfordshire: Routledge. 224 p.
11. Gibbons R. (1992). *Game Theory for Applied Economists*. Princeton: Princeton University Press. 267
12. Wei-Bin Zhang (1991). *Synergetic Economics. Time and Change in Nonlinear Economics*, Berlin: Springer. 246 p.
13. Haken H. (2012). *Synergetics: Introduction and Advanced Topics*. Berlin: Springer. 764 p.

14. Sugakov V. Y. (2001). *Fundamentals of Synergetics*. Kyiv: Oberegi. 287 p.
15. Prigogine I., Stengers I. (1984). *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bantam. 448 p.
16. Vasyliiev O.M. Synergetic approaches in economic theory. *Economy of Ukraine*. 2007. No 5, P. 75.
17. Vasiliev O.M. Synergetic model of self-regulation of the labor market in times of crisis. *Banking*. 2013. No. 6, P. 91.
18. Vasyliiev O.M. Synergetic approaches in anti-crisis regulation. *Economy of Ukraine*. 2010. No 9, P. 34.
19. Vasiliev O.M., Chaly O.V. Modeling macroeconomic dynamics using econophysics methods. *Journal of Physical Studies*. 2013. V. 17, No 4, P. 4801.
20. Vasyliiev O.M. Modeling the process of establishing equilibrium on the labor market. *Economic Synergy*. 2025. V. 3, No 17, P. 36.

Наталія ГУРЖІЙ¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики
ORCID ID: 0000-0002-4995-9548

¹ Запорізький національний університет

Прийняття: 20/12/2025
Рецензія: 27/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-7>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

JEL Класифікатор:
O30, O33



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Гуржій Н.,
2025

Відновлення України вимагає не лише колосальних фінансових вливань, але й інноваційного підходу щодо відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Традиційні методи не здатні забезпечити необхідної швидкості, стійкості та конкурентоспроможності. Ефективний менеджмент інноваційної діяльності є ключовим чинником для перетворення України на високотехнологічну державу.

У статті проаналізовано значення інноваційної діяльності в повоєнній відбудові України; досліджено основні організаційні форм інноваційної діяльності; розглянуто значення стартапів та малих інноваційних підприємств у відновленні України; окреслено необхідні умови для розвитку стартапів та малих інноваційних підприємств в повоєнний період; доведено, що обґрунтування вибору організаційних форм інноваційної діяльності через призму часового горизонту є критично важливим для повоєнної України, описано ключові характеристики стартапів та малих інноваційних підприємств; визначено роль технополісів та технопарків у повоєнному розвитку.

Аналіз статистичних даних щодо тенденції розвитку стартапів дозволив відзначити позитивну динаміку зростання їх кількості та обсягів залучених інвестицій. Організаційні форми інноваційної діяльності розглядаються як частина складної національної інноваційної системи. Визначено ефективність у повоєнний період, ризики і обмеження для кожної з форм та їх значення для відбудови України.

Ключові завдання організаційних форм інноваційної діяльності: подолання неефективного використання ресурсів, стимулювання переходу на новий технологічний рівень, формування «регуляторних пісочниць»; скорочення часу виходу інновацій на ринок; трансфер та дифузія технологій; конверсія та адаптація технологій подвійного призначення; повернення та утримання інтелектуального капіталу; професійна реінтеграція ветеранів; забезпечення регіональної інклюзивності; адміністрування та валідація грантових потоків; зниження ризиків для приватних інвесторів; капіталізація інтелектуальної власності; забезпечення прозорого та ефективного використання капіталу.

Основні тенденції розвитку організаційних форм інноваційної діяльності: перехід до парадигми «відкритих інновацій»; екосистемність та мережева конвергенція; мілітаризація та розвиток технологій подвійного призначення; орієнтація на сталий розвиток та «зелений транзит»; посилення ролі «спіральных моделей». В умовах війни організаційні форми еволюціонують у бік децентралізованих мереж, які здатні виживати під фізичними атаками та одночасно інтегруватися у глобальний технологічний простір через цифрові платформи.

Ключові слова: інновація, технопарк, технополіс, стартап, державно-приватне партнерство, інноваційний хаб, грант, бізнес-інкубатор, краудфандінгова платформа, центр трансферу технологій, повоєнна відбудова.

Nataliia HURZHYI

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL FORMS OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

The restoration of Ukraine requires not only colossal financial investments, but also an innovative approach to the restoration of the economy, infrastructure and social sphere. Traditional methods are unable to provide the necessary speed, stability and competitiveness. Effective management of innovation activity is a key factor in transforming Ukraine into a high-tech state.

The article analyzes the importance of innovation activity in the post-war reconstruction of Ukraine; examines the main organizational forms of innovation activity; considers the importance of startups and small innovative enterprises in the restoration of Ukraine; outlines the necessary conditions for the development of startups and small innovative enterprises in the post-war period; proves that the justification of the choice of organizational forms of innovation activity through the prism of the time horizon is critically important for post-war Ukraine, describes the key characteristics of startups and small innovative enterprises; determines the role of technopolises and technoparks in post-war development.

Analysis of statistical data on the development trend of startups allowed us to note the positive dynamics of the growth of their number and the volume of investments attracted. Organizational forms of innovation activity are considered as part of a complex national innovation system. The effectiveness in the post-war period, risks and limitations for each of the forms and their significance for the reconstruction of Ukraine are determined.

Key tasks of organizational forms of innovation activity: overcoming inefficient use of resources, stimulating the transition to a new technological level, forming «regulatory sandboxes»; reducing the time for innovations to enter the market; transfer and diffusion of technologies; conversion and adaptation of dual-purpose technologies; return and retention of intellectual capital; professional reintegration of veterans; ensuring regional inclusiveness; administration and validation of grant flows; reducing risks for private investors; capitalization of intellectual property; ensuring transparent and effective use of capital.

Main trends in the development of organizational forms of innovation activity: transition to the paradigm of «open innovation»; ecosystem and network convergence; militarization and development of dual-purpose technologies; orientation towards sustainable development and «green transit»; strengthening the role of «spiral models». In times of war, organizational forms evolve towards decentralized networks that are able to survive physical attacks and simultaneously integrate into the global technological space through digital platforms.

Keywords: innovation, technopark, technopolis, startup, public-private partnership, innovation hub, grant, business incubator, crowdfunding platform, technology transfer center, post-war reconstruction.

Постановка проблеми. Пovoєнна відбудова України вимагає не лише колосальних фінансових вливань, але й інноваційного підходу щодо відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Традиційні методи не здатні забезпечити необхідної швидкості, стійкості та конкурентоспроможності. Ефективний менеджмент інноваційної діяльності є ключовим чинником для перетворення України на високотехнологічну державу.

Сучасний світовий досвід свідчить, що інновації є головним рушієм економічного зростання після великих криз. Для України критично важливим є створення синергії між наукою, бізнесом і державою. Актуальність дослідження посилюється необхідністю мінімізації корупційних ризиків та забезпечення прозорості інвестиційних проєктів, де організаційна форма виступає як механізм контролю та координації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій українських науковців [1–4] демонструє, що вітчизняна академічна думка активно розробляє концептуальні засади для інтеграції інновацій у стратегію повоєнної відбудови. Особлива увага приділяється питанню не просто відновлення, а структурної трансформації економіки на засадах інноваційного розвитку [5–8].

Деякі вітчизняні вчені [9, 11, 12] наголошують, що відбудова держави має бути інтегрована у стратегії просторового розвитку та релокації з використанням концепції інноваційних кластерів як основної точки зростання для нової інфраструктури. Проте формування нової філософії розвитку організаційних форм інноваційної діяльності в повоєнній відбудові України, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженою. Існуючі моделі потребують суттєвої адаптації до українських реалій. Ключова наукова проблема полягає у визначенні пріоритетності організаційних форм в умовах хронічної невизначеності, високих безпекових ризиків та необхідності швидкого відновлення таких критичних галузей, як енергетика, будівництво та оборонні технології.

Метою дослідження є визначення особливостей організаційних форм інноваційної діяльності, що містить аналіз їх особливостей та завдань, а також ключових можливостей щодо використання в повоєнній відбудові України.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні руйнування в Україні, але водночас відкрила вікно можливостей для кардинальної трансформації та модернізації національної економіки. Повоєнна відбудова України – це унікальна можливість не просто відновити зруйноване, а й закласти фундамент для інноваційного та сталого економічного зростання. У цьому контексті технополіси та технопарки є не лише модними концепціями, а критично важливими інструментами, здатними прискорити трансформацію країни та забезпечити її інтеграцію у глобальну інноваційну економіку. Їхня доцільність обґрунтовується багатограним впливом на розвиток науки, бізнесу, освіти та інфраструктури.

Технополіси та технопарки – це не тільки ділові центри, а складні інноваційні екосистеми, які є потужними двигунами економічного зростання. Для повоєнної відбудови України вони є інструментом стратегічного розвитку, що дозволить не тільки відновити країну, а й трансформувати її в провідну інноваційну державу. Забезпечення їхнього ефективного функціонування, прозорості та підтримки з боку держави, бізнесу та міжнародних партнерів стане запорукою успішного, стійкого та проривного розвитку України.

Технополіси та технопарки створюють фізичний простір, де концентруються ключові елементи інноваційної екосистеми: науково-дослідні інститути, університети, стартапи, інноваційні МСП, великі компанії, інвестори та центри підтримки підприємництва. Ця географічна близькість сприяє синергії та крос-індустріальному співробітництву. Інженери, вчені, підприємці та маркетологи можуть легко взаємодіяти, обмінюватися ідеями, об'єднувати зусилля для розробки нових продуктів та рішень. Це особливо важливо для міждисциплінарних інновацій, необхідних для комплексних викликів відбудови (наприклад, «зелені» технології будівництва, енергоефективність, цифровізація), прискороного трансферу технологій, який сприяє швидкому перетворенню наукових розробок у комерційні продукти. Університети та дослідницькі центри отримують доступ до реальних бізнес-кейсів, а компанії – до нових знань та кваліфікованих кадрів. Створення «інноваційного хабу» сприяє залученню талановитих фахівців, інвесторів та міжнародних компаній, що прагнуть взяти участь у відбудові та розвитку України.

Роль технополісів та технопарків у повоєнному розвитку не обмежується лише науково-технічним прогресом. Вони надають інкубаційні програми, менторську підтримку, доступ до фінансування для стартапів та МСП, знижуючи поріг входу для молодих інноваторів. Це критично для створення нових бізнесів у зруйнованих регіонах. Наявність розвиненої інноваційної інфраструктури робить регіон привабливішим для національних та іноземних інвесторів, включаючи венчурні фонди та приватних інвесторів. Фокус на технологіях та інноваціях означає створення робочих місць, що вимагають високої кваліфікації, що, в свою чергу, підвищує середній рівень доходів та покращує соціально-економічну ситуацію та забезпечує диверсифікацію економіки.

Після перемоги Україна зіткнеться з викликом повернення мільйонів громадян, що виїхали за кордон, зокрема висококваліфікованих фахівців. Технополіси та технопарки можуть стати ключовим фактором для їхнього повернення та інтеграції, створюючи привабливі умови для праці та життя, реалізації професійних можливостей та формування спільноти, забезпечення сучасної інфраструктури, можливостей для розвитку, доступу до освіти для дітей, високої якості життя; наявність інноваційних компаній, проєктів та дослідницьких центрів, де фахівці можуть реалізувати свій потенціал, працювати над цікавими завданнями та отримувати конкурентну зарплату, створення середовища, де інноватори можуть спілкуватися, обмінюватися досвідом та знаходити однодумців, що є важливим нематеріальним активом.

Україна може скористатися багатим міжнародним досвідом створення та функціонування технополісів. Технопарки можуть бути платформами для залучення іноземних компаній, що бажають інвестувати у відновлення України та розвивати бізнес у новому інноваційному середовищі. Інтеграція у глобальні інноваційні ланцюги українських технопарків у міжнародні мережі сприятиме експорту інноваційних продуктів та послуг.

Розміщення технополісів та технопарків у регіонах, що постраждали від війни, може стати потужним стимулом для їхнього комплексного відновлення. Створення нових центрів економічного зростання допоможе перерозподілити економічну активність, знизити дисбаланс та створити альтернативні джерела доходів. Відновлення інфраструктури з нуля надасть можливість побудувати сучасну, «розумну» інфраструктуру: енергоефективні будівлі, цифрові мережі з урахуванням новітніх технологій та вимог сталого розвитку. Розміщення таких об'єктів може супроводжуватися розробкою сучасних систем безпеки, що стане додатковим фактором привабливості.

Стартапи та малі інноваційні підприємства (МІП) є одними з найдинамічніших рушіїв економічного розвитку та інновацій. Їхня роль у повоєнній відбудові України буде критично важливою, адже вони здатні забезпечити швидке впровадження нових технологій, створити нові ринки та робочі місця. Щоб зрозуміти їхній потенціал у майбутньому, важливо проаналізувати довоєнні тенденції в Україні.

Стартап – це молода компанія, що заснована на інноваційній ідеї, яка має потенціал для швидкого масштабування та виходу на великий ринок (рис. 1). Ключовою відмінністю від традиційного МІП є саме потенціал до експоненційного зростання і орієнтація на інновації, що можуть кардинально змінити певну галузь або створити новий ринок. Вони часто працюють в умовах високої невизначеності та ризику.



Рис. 1. Ключові характеристики стартапів та малих інноваційних підприємств

Джерело: авторська розробка

Серед ключових характеристик стартапів, наведених на рис. 1 доцільно відзначити те, що вони завжди мають в основі нову ідею, технологію, продукт або бізнес-модель, що вирішує певну проблему споживача або створює нову цінність. Модель стартапу передбачає, що продукт/послуга може бути швидко розмножений та адаптований для великої кількості користувачів/клієнтів без значного пропорційного збільшення витрат. Більшість стартапів не виживають, оскільки не мають перевіреного ринку, обмежені в ресурсах та діють в висококонкурентному середовищі. Стартапи часто потребують зовнішнього фінансування на ранніх стадіях (від «бізнес-ангелів», венчурних фондів) для розробки продукту, маркетингу та масштабування. Вони здатні швидко змінювати свій продукт/бізнес-модель, адаптуючись до відгуків ринку та нових даних.

Малі інноваційні підприємства – це невеликі компанії, які систематично займаються розробкою, впровадженням та комерціалізацією інновацій. На відміну від стартапів, вони не завжди орієнтовані на експоненційне зростання, але їхня діяльність базується на постійних інноваціях для підвищення конкурентоспроможності. МІП можуть бути як новоствореними, так і існуючими підприємствами, які інтегрують інновації у свою діяльність.

Узагальнюючи ключові характеристики МІП варто відзначити, що вони займаються впровадженням нових або значно покращених продуктів, процесів, маркетингових або організаційних методів, зазвичай невеликі за кількістю співробітників та оборотом, що дозволяє їм бути гнучкими. Часто успішно працюють у вузьких ринкових нішах, де великі компанії можуть бути менш гнучкими. Можуть фінансуватися за рахунок власних коштів, банківських кредитів, або державних програм підтримки МСП. Їх зростання, як правило, є органічним і поступовим, на відміну від швидкого масштабування стартапів.

До повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року Україна демонструвала значний прогрес у розвитку інноваційної екосистеми, особливо в ІТ-сфері. Вона показувала щорічне зростання, залучала значні інвестиції та забезпечувала експорт високотехнологічних послуг та продуктів. Значна частина українських стартапів виникла саме в ІТ-секторі (SaaS, FinTech, EdTech, AgriTech, AdTech тощо). Україна мала потужну базу талановитих інженерів та розробників, що забезпечувало високу якість інноваційних продуктів.

Формування інноваційної екосистеми забезпечило зростання кількості інкубаторів та акселераторів, появу венчурних фондів та бізнес-ангелів, розвиток хабів та коворкінгів, державну підтримку на початкових етапах для ІТ-компаній, що стартувала незадовго до повномасштабного

вторгнення. Серед найбільш значущих викликів та обмежень довоєнного періоду можна виділити недостатнє фінансування, недосконалість законодавчої бази, нерівномірний розвиток, брак досвіду масштабування, масова міграція фахівців з України, залежність від зовнішніх ринків.

З урахуванням довоєнних тенденцій, стартапи та МІП матимуть надзвичайно важливе значення у повоєнній відбудові, оскільки є джерелом інновацій для відновлення через розробку нових технологій для будівництва: енергоефективні матеріали, швидкі методи зведення; для сільського господарства: розмінування земельних угідь, агротех, точне землеробство; для медичних технологій та реабілітації, гуманітарних потреб, кібербезпеки та цифрової трансформації державних послуг.

МІП та стартапи є гнучкими та можуть швидко створювати нові робочі місця, що критично важливо для інтеграції ветеранів, реінтеграції вимушено переміщених осіб. Успішні стартапи приваблюють іноземні інвестиції, що є життєво необхідним для повоєнного відновлення. Їхній розвиток стимулює зростання ВВП та експорту, відхід від сировинної економіки та розвиток високотехнологічних галузей. Стартапи можуть допомогти створити «інтелектуальну» економіку. Культура стартапів заохочує ризик, креативність, вирішення проблем, що є вкрай важливим для відбудови країни. Замість простого копіювання існуючих моделей, стартапи та МІП можуть запропонувати інноваційні, ефективніші та стійкіші рішення для відновлення.

Все це не можливе без доступу до фінансування, державної підтримки, чіткої та стабільної правової бази, розвитку інфраструктури, інтеграції з міжнародними екосистемами та підтримки освіти та науки.



Рис. 2. Необхідні умови для розвитку стартапів та малих інноваційних підприємств в повоєнний період

Джерело: авторська розробка

Дотримання умов, наведених на рис. 2, передбачає ряд заходів: запровадження спеціальних грантових програм, пільгових кредитів, залучення міжнародних венчурних фондів, створення фондів; захисту інвестицій, інтелектуальної власності, спрощення реєстрації та ведення бізнесу; активної участі у міжнародних інноваційних програмах (як Horizon Europe), хабах, акселераторах; створення та підтримка інноваційних парків, бізнес-інкубаторів, коворкінгів по всій країні, інвестицій в науково-технічну освіту, розвиток зв'язків між університетами та бізнесом та створення ефективних механізмів підтримки МІП та стартапів, включаючи податкові стимули та консультативну допомогу.

Аналіз статистичних даних щодо стартапів в Україні за 2021 – 2024 рр. з урахуванням того, що повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на всі сфери, дозволив зробити такі висновки.

2021 рік був рекордним для українських стартапів. Загальний обсяг інвестицій оцінювався у 1,5–1,7 млрд. \$. Цей рік ознаменувався значними раундами фінансування для таких компаній, як Grammarly, GitLab, Revolut (з українським корінням) та інших [10].

Початок повномасштабного вторгнення призвів до різкого падіння інвестицій у 2022 році. За оцінками, обсяг венчурних інвестицій склав близько 246 млн \$. Проте багато стартапів з українським корінням продовжували залучати значні кошти, хоча і зі штаб-квартирами за кордоном. У 2023 році продовжилося подальше падіння і склало 209 млн \$. 2024 рік ознаменувався значним зростанням. Загальний обсяг інвестицій досяг \$462 млн, що є зростанням на 120% порівняно з 2023 роком [10].

У 2021 році в Україні налічувалося близько 2100 – 2300 ІТ-компаній. Кількість ІТ-фахівців становила близько 285 тисяч. На кінець 2024 року в Україні налічувалося понад 2600 активних стартапів. Кількість ІТ-спеціалістів у 2024 році оцінюється у 302 – 346 тисяч [9].

Українська стартап-екосистема та ІТ-сектор демонструють надзвичайну стійкість та здатність до адаптації навіть в умовах повномасштабної війни. Після значного падіння у 2022 – 2023 роках, 2024 рік показав суттєве відновлення інвестиційного потоку, що є дуже позитивним знаком. Війна стимулює розвиток оборонних технологій, що підтверджується зростанням інвестицій у відповідні стартапи. Хоча ІТ-експорт залишається значною статтею доходів, динаміка його зростання уповільнилася, а у 2023 – 2024 роках спостерігається навіть незначне падіння, що пов'язано з відтоком фахівців за кордон.

МСБ, включаючи малі інноваційні підприємства, продовжує бути опорою економіки, демонструючи гнучкість та здатність до виживання у складних умовах.

Все це свідчить про те, що незважаючи на безпрецедентні виклики, українська інноваційна екосистема продовжує розвиватися та має значний потенціал і відіграватиме ключову роль у повоєнній відбудові країни. Саме тому стартапи та МІП, зі сформованою довоєнною базою, мають стати рушійною силою інноваційної відбудови України, перетворюючи виклики війни на можливості для проривного розвитку.

Ключові завдання інноваційних хабів, технопарків, кластерів у повоєнний період суттєво відрізняються від завдань у стабільній економіці (табл. 1). Вони зміщуються з чистого отримання прибутку на стійкість, безпеку та швидку імплементацію розробок.

Таблиця 1. Ключові завдання організаційних форм інноваційної діяльності

Завдання	Характеристика
Стратегічно-інституційні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Створення умов для фінансування проєктів з високим рівнем невизначеності, де приватний капітал не готовий працювати самостійно через воєнні ризики. ▪ Забезпечення переходу від відновлення застарілих радянських технологій до впровадження рішень індустрії 4.0. ▪ Створення локальних зон з особливим правовим та податковим режимом для швидкого тестування інновацій (наприклад, у сферах оборонних технологій або автономного транспорту).
Операційно-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оптимізація шляху інновації від ідеї до промислового зразка, що критично в умовах потреби негайного відновлення житла та енергетики. ▪ Адаптація передових іноземних технологій до специфічних українських умов (наприклад, мобільних систем очищення води або швидкого зведення модульних будівель). ▪ Завдання для хабів та кластерів щодо перенесення успішних військових розробок (дрони, системи захищеного зв'язку, тактична медицина) у цивільний сектор економіки.
Соціально-економічні та кадрові	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Створення конкурентних умов праці, які б мотивували науковців та розробників повертатися в Україну та працювати над проєктами відбудови. ▪ Створення на базі інноваційних хабів програм перекваліфікації та залучення ветеранів до технологічного підприємництва. ▪ Рівномірне розгортання мережі хабів по всій країні (особливо в деокупованих регіонах) для стимулювання локальної економіки.
Фінансово-інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Виконання ролі надійного посередника (фільтра) між міжнародними донорами та кінцевими виконавцями, гарантуючи цільове використання коштів. ▪ Створення механізмів співфінансування та страхування інвестицій, що залучатимуть венчурний капітал у проєкти на стадії зростання. ▪ Допомога стартапам у патентуванні та оцінці їхніх розробок, що перетворює ідеї на ліквідні активи.

Джерело: авторська розробка

Як видно з таблиці 1, стратегічно-інституційні завдання спрямовані на створення фундаменту для нової економічної моделі України. Операційно-технологічні завдання стосуються безпосередньої розробки та впровадження інноваційних продуктів. Соціально-економічні та кадрові завдання на те, щоб організаційні форми стали центрами утримання та розвитку людського капіталу. Виконання фінансово-інвестиційного завдання забезпечить прозоре та ефективне використання капіталу.

Головним завданням усіх організаційних форм є трансформація України з «об'єкта допомоги» на «суб'єкт технологічного впливу». Це досягається через створення ланцюгів цінності, де інновація є не просто кінцевим продуктом, а інструментом забезпечення національної стійкості та економічної незалежності. У період повоєнної відбудови пріоритети зміщуються з чистого прибутку на швидкість відновлення, адаптивність та технологічний суверенітет. Організаційні форми мають стимулювати не просто бізнес, а відбудову критичної інфраструктури та ВВП [11].

В таблиці 2 наведено порівняння організаційних форм інновацій з фокусом на специфіку повоєнного розвитку України.

Таблиця 2. Організаційні форми інновацій у контексті повоєнної відбудови України

Організаційна форма	Значення для відбудови	Ефективність у повоєнний період	Ризики та обмеження
Технополіси	Побудова нових інноваційних міст на базі зруйнованих індустріальних зон.	Можливість проєктувати "розумні" міста з нуля.	Потреба у мільярдних капіталовкладеннях та довгий цикл реалізації.
Технопарки	Локалізація виробництва будівельних матеріалів та енергообладнання.	Створення робочих місць; швидка інтеграція науки у виробництво.	Ризик фізичної безпеки (необхідність будівництва об'єктів подвійного призначення/укриттів).
Бізнес-інкубатори	Підтримка малого бізнесу та ветеранів-підприємців.	Соціальна адаптація ветеранів; розвиток самозайнятості.	Обмеженість ресурсів; висока залежність від донорської допомоги.
Інноваційні стартапи	Гнучкі рішення для розмінування, медицини та цифрових послуг.	Максимальна адаптивність до мінливих потреб фронтиру та відбудови.	Велика складність залучення кадрів через міграційні процеси.

Закінчення таблиці 2

Організаційна форма	Значення для відбудови	Ефективність у повоєнний період	Ризики та обмеження
Венчурне фінансування	Капітал для масштабування оборонних технологій та медичних компаній.	Залучення іноземної валюти; стимул для капіталізації українських брендів.	Високі страхові премії через військові ризики
Державно-приватне партнерство	Відновлення мостів, доріг та енергомереж за рахунок приватного капіталу.	Розподіл тягаря відбудови між бюджетом та приватним інвестором.	Загроза корупції та монополізації ринків приватизації інфраструктури.
Інноваційні хаби	Координаційні центри для міжнародних донорів та розробників.	Швидкий нетворкінг; доступ до західних технологій	Часто залишаються лише «майданчиками для розмов» без реальних виробництв.
Краудфандингові платформи	Збір коштів на локальні проекти відновлення громад.	Високий рівень залучення громадян; прозорість фінансування.	Обмеженість великих капіталів; ефект «втоми» донорів.
Центри трансферу технологій	Імпорт західних технологій для модернізації застарілих заводів.	Технологічний стрибок через запозичення готових рішень.	Складність захисту інтелектуальної власності в умовах правової нестабільності.
Програми та гранти	Прямі дотації на енергоефективність та «зелену» відбудову.	Стимулювання екологічних стандартів та безповоротність.	Складна бюрократична звітність, що затримує реальні роботи.

Джерело: авторська розробка

Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері розглядається як інституційний альянс, спрямований на реалізацію стратегічних інфраструктурних та технологічних проектів, де ризики розподіляються між державним та приватним секторами. Воно дозволяє залучати значні обсяги приватного капіталу для проектів, які є занадто дорогими для бюджету, але мають високу суспільну значущість. Приватний партнер привносить у державні проекти методи гнучкого менеджменту, контроль за витратами та орієнтацію на результат, що мінімізує ризики «бюрократичного застою». Держава зазвичай бере на себе політичні та регуляторні ризики, тоді як приватний сектор – операційні та технологічні, що створює збалансовану інвестиційну модель.

Серед обмежень ватро відзначити, що його юридичне оформлення в Україні є складним та тривалим процесом, що суперечить потребі у швидких рішеннях під час відбудови. Складні багаторічні контракти створюють простір для непрозорих домовленостей, що вимагає впровадження жорстких систем зовнішнього аудиту. Умови ДПП важко змінювати після підписання, що є ризикованим в умовах турбулентного повоєнного ринку.

Інноваційні хаби є найбільш динамічною та адаптивною формою, що фокусується на створенні екосистеми для стартапів, малих інноваційних підприємств та індивідуальних розробників. Завдяки децентралізованій структурі та низьким витратам на старт, хаби можуть швидко розгортатися навіть у пошкоджених регіонах, використовуючи гнучкі коворкінги та мобільні лабораторії. Вони орієнтовані на швидке прототипування (MVP) та миттєвий зв'язок із кінцевим споживачем (громадою) та діють як «соціальний магніт», утримуючи людський капітал через нетворкінг, менторство та доступ до грантів, що критично для запобігання депопуляції інтелектуальних центрів. Проте варто зазначити те, що хаби рідко здатні реалізувати масштабні індустріальні проекти через обмеженість фізичних та фінансових ресурсів [12].

Технопарки та технополіси є інтегрованими науково-виробничими територіями, що поєднують університети, дослідницькі центри та промислові підприємства на великій локації. Ці форми дозволяють здійснювати повний інноваційний цикл – від фундаментальної науки до масового виробництва високотехнологічної продукції.

Спільна логістика, енергетична інфраструктура та спеціальні податкові режими роблять технопарки ідеальними для реіндустріалізації (наприклад, аерокосмічного кластера в Дніпрі чи ІТ-кластера у Львові). Технополіси перетворюються на нові економічні центри, навколо яких будується сучасне житло, заклади освіти та сфери послуг, формуючи нову якість міського середовища.

При цьому є низка обмежень щодо їх вразливості, оскільки концентрація стратегічних активів в одній точці робить їх пріоритетною ціллю для ворожих атак, що вимагає надвисоких витрат на ППО та підземні споруди. Термін окупності технополісів вимірюється десятиліттями, а їх будівництво вимагає мільярдних інвестицій, які важко залучити в умовах воєнних ризиків.

Всі розглянуті вище організаційні форми інноваційної діяльності – технополіси, технопарки бізнес-інкубатори, стартапи, центри трансферу технологій, інноваційні кластери та інші – є ключовими у інноваційно-підприємницькому середовищі. Вони сприяють появі новаторських ідей,

підтримці у забезпеченні розвитку новостворених підприємств, консолідують можливості та інформацію, формують передумови щодо результативного трансферу технологій. Однак кожна з них обмежена рамками адаптивності, часу, темпами впровадження, здатністю до зростання, підпорядкованістю та місця розташування.

Саме тому, вибір організаційних форм інноваційної діяльності через призму часового горизонту є критично важливим для повоєнної України, оскільки країна одночасно потребує і «швидких перемог» для виживання та стабілізації, і «глибинних трансформацій» для сталого зростання.

На найближчий час головною метою є стабілізація та відновлення життєдіяльності. Проекти мають бути малокапіталомісткими, але з високим соціальним ефектом. На короткострокову перспективу (1 – 3 роки) пріоритет має надаватися інноваційним хабам, акселераторам, грантовим програмам, віртуальним кластерам, оскільки вони забезпечують швидку адаптацію громад та утримання людського капіталу з мінімальними втратами. Вибір припадає на форми, що не потребують закупівлі важкого обладнання. Основний ресурс – інтелектуальна праця та наявні цифрові інструменти. Короткострокові проекти часто коригуються «на ходу» залежно від поточної безпекової ситуації. Хаби дозволяють швидко змінювати вектор розробки без значних фінансових втрат.

Метою середньострокового горизонту є масштабування успішних пілотів та модернізація базової інфраструктури (енергетика, логістика, ЖКГ). На середньострокову перспективу від 3 до 7 років доцільно активувати механізми ДПП для відновлення критичної інфраструктури (енергетика, логістика) на інноваційних засадах. Державно-приватне партнерство (ДПП), галузеві інноваційні кластери, спеціалізовані інкубатори при великих підприємствах. На цьому етапі інновації інтегруються у великі будівельні чи інфраструктурні проекти. ДПП є ідеальною формою, оскільки дозволяє залучити приватний капітал під державні гарантії. Проекти потребують стандартизації та сертифікації (наприклад, нові будівельні норми). Кластерні структури забезпечують ефективний лобізм та взаємодію з державою. Якщо на короткому етапі домінують гранти, то тут основним критерієм є здатність проекту генерувати прибуток або заощаджувати бюджетні кошти.

У довгостроковій перспективі від 7 до 15 років Україна має перейти до розбудови технополісів у безпечних зонах, щоб сформувати фундамент глобальної конкурентоспроможності в авіації, робототехніці та оборонних технологіях. Критерієм вибору є здатність форми підтримувати розробки, що тривають роками (біотехнології, аерокосмічні системи, нові матеріали).

Це під силу лише великим науково-виробничим комплексам. Створення цілісних екосистем «наука – освіта – виробництво – житло». На цьому часовому горизонті організаційна форма повинна забезпечувати захист інтелектуальної власності на міжнародному рівні та конкурентоспроможну собівартість серійного виробництва.

Оптимальною стратегією є мережева інтеграція, де регіональні хаби виступають «інкубаторами» ідей, які згодом масштабуються через ДПП до рівня промислових резидентів великих технопарків. Така каскадна модель забезпечує не лише фізичну відбудову, а й сталу технологічну трансформацію держави.

Вибір форми має відбуватися за принципом «інноваційної еволюції»: від гнучких хабів, що генерують критичну масу ідей сьогодні, до потужних технополісів, які стануть основою економіки завтра. Помилкою було б намагатися будувати технополіси в перший рік відбудови (через довгий лаг результату) або обмежуватися лише хабами (через неможливість масштабного виробництва).

Розвиток організаційних форм інноваційної діяльності в сучасному світі, а особливо в контексті глобальних викликів та повоєнної відбудови, характеризується переходом від закритих ієрархічних структур до відкритих мережевих екосистем.

В таблиці 3 подано систематизацію основних тенденцій розвитку цих форм.

Таблиця 3. Основні тенденції розвитку організаційних форм інноваційної діяльності в Україні

Тенденція	Характеристика	Прояв
Перехід до парадигми «Відкритих інновацій»	Організаційні форми (хаби, кластери) стають майданчиками для обміну знаннями між конкурентами, університетами та стартапами.	Створення корпоративних акселераторів та хакатонів, де великий бізнес шукає рішення «зовні», інтегруючи їх у свою структуру.
Екосистемність	Взаємозалежність учасників. Успіх одного стартапу в хабі стимулює розвиток сервісних компаній, освітніх програм та інвестиційних фондів поруч.	Поява віртуальних інноваційних хабів, що дозволяють командам з різних країн (або безпечних регіонів України) спільно працювати над одним проектом у хмарному середовищі.

Закінчення таблиці 3

Тенденція	Характеристика	Прояв
Мілітаризація та розвиток технологій подвійного призначення	Організаційні форми дедалі частіше орієнтуються на оборонні технології. Хаби стають містком між військовими потребами та цивільними інженерними рішеннями	Поява гібридних структур, які одночасно працюють на оборонне замовлення та створюють комерційні продукти (наприклад, системи ШІ для розпізнавання об'єктів).
Орієнтація на сталий розвиток	Технопарки трансформуються в еко-індустріальні парки, де відходи одного підприємства стають сировиною для іншого (циркулярна економіка).	Грантова підтримка дедалі частіше прив'язується до показників декарбонізації та енергоефективності проектів.
Посилення ролі «спіральных моделей»	Тісна взаємодія «Держава – Бізнес – Університет».	Додавання фактору громад.

Джерело: авторська розробка

Класична модель, де інновації створювалися виключно всередині R&D відділів великих компаній, відходить у минуле. Окремі технопарки чи інститути поступають місцем інноваційним екосистемам, які не мають чітких географічних чи юридичних кордонів. Розвиток технологій подвійного призначення є ключовою тенденцією для України та провідних країн світу. Екологічні вимоги стають обов'язковим критерієм для будь-якої організаційної форми, що претендує на міжнародне фінансування. Сучасні форми інновацій базуються на тісному переплетінні інтересів різних груп стейкхолдерів.

Для України головною тенденцією є адаптивність. В умовах війни організаційні форми еволюціонують у бік децентралізованих мереж, які здатні виживати під фізичними атаками та одночасно інтегруватися у глобальний технологічний простір через цифрові платформи.

Висновки. Українська модель розвитку організаційних форм інновацій є кризово-адаптивною. Її ключова відмінність від західних моделей – це здатність працювати в умовах критичної невизначеності та фізичної небезпеки. Головним вектором розвитку на найближчі 5 років стане перетворення воєнних інновацій у цивільні продукти та повна інтеграція вітчизняних хабів у цифрову економіку ЄС.

Використання технополісів та технопарків у повоєнній відбудові України є не просто доцільним, а життєво необхідним. Вони є комплексними ін-

струментами, які дозволяють: концентрувати інтелектуальні, фінансові та людські ресурси, стимулювати інновації та підприємництво, прискорювати економічне зростання та створювати високоякісні робочі місця, сприяти репатріації талантів та залученню міжнародних інвестицій, забезпечувати комплексний територіальний розвиток, особливо у постраждалих регіонах.

Для успішної відбудови України найбільш ефективною буде гібридна модель, де: для масштабної інфраструктури найбільш прийнятним є державно-приватне партнерство, для розвитку цифрових та «зелених» технологій на ранніх стадіях – гранти та інноваційні хаби, для перетворення оборонних розробок у цивільні продукти для експорту – венчурне фінансування та технопарки.

Поєднання грантів та інноваційних хабів створює ідеальне середовище для початкового етапу відбудови. Хаби забезпечують фізичне та інтелектуальне середовище, а гранти – фінансовий ресурс без ризику втрати власності на етапі ідеї.

Для успішного впровадження цих ініціатив Україні необхідно забезпечити стабільну та передбачувану законодавчу базу, ефективну систему управління, доступ до фінансування (як внутрішнього, так і міжнародного), а також активне залучення академічної спільноти та приватного бізнесу. Це дозволить перетворити виклики повоєнного часу на унікальні можливості для побудови сильної, інноваційної та процвітаючої України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі? : за результатами «Нового щомісячного опитування підприємств». Київ. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 22 травня 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/>
2. Підоричева, І. Ю., Миценко І. М. Відновлення повоєнної економіки України: управлінські аспекти, європейський досвід і завдання. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів : колективна монографія за ред. В. А. Омеляненка. Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2022. С. 93-125.
3. Лібанова Е. М. Щодо повоєнного відродження України. *Вісник НАН України*. 2023. № 2. С. 55 – 61. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2023.02.055>.
4. Данилишин Б. Поствоєнне відновлення: стратегія і тактика дій. *Еспресо*. 2023. 30 серп. URL: <https://espresso.tv/postvoenne-vidnovlennya-strategiya-i-taktika-diy>.
5. Собкевич О. В. та ін. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / за заг. ред. Я. А. Жалила. Київ : НІСД, 2024. 104 с.

6. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Стартап як інструмент реалізації інноваційного потенціалу. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2025. № 2. С. 471 – 475. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-74>.

7. Попов, О.Є., Небаба, Н.О. і Ботвінов, Р.Г. 2024. Інституціональні форми організації коопераційного співробітництва та партнерської взаємодії для активізації інноваційного розвитку підприємництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. №41. С. 545 – 552. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14501814>

8. Ярошевська Т. Трансфер технологій як складова інноваційного розвитку України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 1 (116). С. 46 – 53.

9. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році : наук.-аналіт. доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.

10. Українські стартапи залучили \$462 млн у 2024 році. 21 березня 2025. CodeUA. URL: <https://codeua.com/uk/ukrayinski-startapy-zaluchyly-462-mln-u-2024-roczii/>.

11. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.

12. Губарева І. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>.

REFERENCES

1. Anhel Ye. Innovatsii pid chas viiny ne na chasi? : za rezultatamy «Novoho shchomisiachnoho opytuvannia pidpriemstv». Kyiv. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. 22 travnia 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/>

2. Pidorycheva, I. Yu., Mytsenko I. M. Vidnovlennia povoiennoi ekonomiky Ukrainy: upravlinski aspekty, yevropeyskyi dosvid i zavdannia. Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv : kolektyvna monohrafiia za red. V. A. Omelianenka. – Sumy : Instytut stratehii innovatsiinoho rozvytku i transferu znan, 2022. Pp. 93 – 125.

3. Libanova E. M. Shchodo povoiennoho vidrozhennia Ukrainy. *Visnyk NAN Ukrainy*. 2023. № 2. Pp. 55 – 61. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2023.02.055>.

4. Danylyshyn B. Postvoienne vidnovlennia: stratehiia i taktyka dii. *Espresso*. 2023. 30 serp. URL: <https://espresso.tv/postvoenne-vidnovlennya-strategiya-i-taktika-diy>.

5. Sobkevych O. V. ta in. Priorytety rozvytku realnoho sektora v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy : analit. dop. / za zah. red. Ya. A. Zhalila. Kyiv : NISD, 2024. 104 p.

6. Mitsenko N. H., Mishchuk I. P. Ctartap yak instrument realizatsii innovatsiinoho potentsialu. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2025. № 2. Pp. 471 – 475. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-74>.

7. Popov, O.Ye., Nebaba, N.O. i Botvinov, R.H. 2024. Instytutsionalni formy orhanizatsii kooperatsiinoho spivrobitnytstva ta partnerskoi vzaiemodii dlia aktyvizatsii innovatsiinoho rozvytku pidpriumnytstva. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. 2024. №41. Pp. 545 – 552. DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14501814>
8. Yaroshevska T. Transfer tekhnolohii yak skladova innovatsiinoho rozvytku Ukrainy. *Naukovi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. 2022. № 1 (116). Pp. 46 – 53.
9. Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2022 rotsi : nauk.-analit. dopovid / T. V. Pysarenko, T. K. Kuranda ta in. Kyiv : UkrINTEI, 2023. 94 p.
10. Ukrainski startapy zaluchyly \$462 mln u 2024 rotsi. 21 bereznia 2025. CodeUA. URL: <https://codeua.com/uk/ukrayinski-startapy-zaluchyly-462-mln-u-2024-roczy/>.
11. Khaustov M. M. Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia : monohrafiia. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 2023. 224 p.
12. Hubarieva I. Ekosystemy startapiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>.

Наталія ШАНДОВА¹,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки
ORCID ID: [0000-0002-6278-1143](https://orcid.org/0000-0002-6278-1143)

Владислав СТЕМКОВСЬКИЙ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ORCID ID: [0009-0008-7427-2400](https://orcid.org/0009-0008-7427-2400)

¹Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Прийняття: 10/11/2025
Рецензія: 19/11/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-8>

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

JEL Класифікатор:
E22, G32, O16, Q56



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Шандова Н.,
Стемковський В.,
2025

У статті обґрунтовано теоретичні та методологічні засади оптимізації соціального інвестування для підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах глобальних трансформацій. Підкреслено, що соціальне інвестування розглядається не лише як елемент корпоративної соціальної відповідальності, а як стратегічний інструмент забезпечення стійкості бізнесу до кризових впливів, формування соціального капіталу, підвищення довіри до підприємства та зміцнення його репутаційної й кадрової стабільності. У межах дослідження проаналізовано еволюцію наукових підходів щодо оцінювання соціальних інвестицій – економічного, соціального та ESG-підходу – та обґрунтовано доцільність доповнення їх безпековим підходом, який враховує здатність соціальних програм знижувати рівень невизначеності, підвищувати адаптивність підприємств і зміцнювати довіру у відносинах між бізнесом, працівниками та суспільством. Запропоновано концепцію соціально-безпекового підходу, у межах якої соціальні інвестиції розглядаються як мультиплікативний ресурс стійкості й розвитку та розроблено авторський інструментарій кількісного оцінювання соціально-безпекової ефективності (ISBE – Indicator of Social and Business Security Effectiveness). Запропонована модель дозволяє інтегрувати економічні, соціальні, екологічні та безпекові показники в єдиний індекс, що забезпечує об'єктивну

кількісну оцінку результатів соціального інвестування. Методика містить процедуру нормування показників та шкалу інтерпретації результатів.

Практичне значення розробленого інструментарію полягає у створенні універсальної аналітичної основи для стратегічного управління соціальними інвестиціями підприємств у контексті зміцнення їхньої економічної безпеки. Використання моделі ISBE дає можливість здійснювати порівняльний аналіз ефективності соціальних програм, оцінювати їхній внесок у зниження ризиків, оптимізувати структуру витрат і формувати стійкі соціально-економічні стратегії розвитку. Результати дослідження мають практичну цінність для українських підприємств у період повоєнного відновлення, коли соціальна відповідальність бізнесу стає не лише моральним обов'язком, а й ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової безпеки економічної системи.

Ключові слова: соціальне інвестування, економічна безпека, оптимізація, інструментарій оцінювання, інтегральний показник, соціально-безпекова ефективність, ESG-підхід.

Nataliia SHANDOVA, Vladyslav STEMKOVSKY

TOOLS FOR OPTIMIZING SOCIAL INVESTMENT TO ENHANCE THE ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of optimizing social investing to enhance the economic security of business entities amid global transformations. It emphasizes that social investing is viewed not only as an element of corporate social responsibility but also as a strategic tool for ensuring business resilience to crisis impacts, forming social capital, increasing trust in the enterprise, and strengthening its reputational and personnel stability. Within the study, the evolution of scientific approaches to evaluating social investments—economic, social, and ESG approaches—is analyzed, and the feasibility of supplementing them with a security-oriented approach is justified. This approach takes into account the ability of social programs to reduce uncertainty, enhance enterprise adaptability, and strengthen trust in relationships between business, employees, and society. A concept of a socio-security approach is proposed, within which social investments are considered as a multiplicative resource for resilience and development, and an original toolkit for quantitative assessment of socio-security effectiveness (ISBE – Indicator of Social and Business Security Effectiveness) is developed. The proposed model allows integrating economic, social, environmental, and security indicators into a single index, ensuring an

objective quantitative evaluation of social investment outcomes. The methodology includes procedures for normalizing indicators and a scale for interpreting results.

The practical significance of the developed toolkit lies in creating a universal analytical foundation for strategic management of social investments by enterprises in the context of strengthening their economic security. The use of the ISBE model enables comparative analysis of the effectiveness of social programs, evaluation of their contribution to risk reduction, optimization of cost structures, and formation of sustainable socio-economic development strategies. The research results hold practical value for Ukrainian enterprises during the post-war recovery period, when business social responsibility becomes not only a moral obligation but also a key condition for ensuring competitiveness and long-term security of the economic system.

Keywords: social investment, economic security, optimization, assessment tools, integral indicator, socio-security efficiency, ESG-approach.

Постановка проблеми. У сучасному світі, позначеному стрімкими змінами та невизначеністю, економічна безпека суб'єктів господарювання стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності, особливо в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, війни та кліматичні зміни, які формують «полікризу», посилюють економічну нестабільність бізнесу та призводять до порушень ланцюгів постачань, зростання інфляції, боргів та геополітичної волатильності. Згідно з доповіддю Global Risks Report 2025 [1], близько 23% експертів вважають державні збройні конфлікти (включаючи проксі-війни, громадянські війни та тероризм) головним ризиком для глобальної стабільності. Пандемія COVID-19 виявила вразливість економічних систем, а кліматичні зміни прогнозовано подвоють економічні втрати через дефіцит ресурсів та зниження продуктивності. У такому контексті соціальне інвестування, зокрема через корпоративну соціальну відповідальність (CSR), відіграє критичну роль у підвищенні економічної безпеки, сприяючи балансу економічних, екологічних та соціальних аспектів, зменшенню ризиків, покращенню репутації та підвищенню резилієнтності бізнесу шляхом інвестицій у людський капітал, екологічні проекти та соціальну стабільність спільнот.

Особливо актуальною ця тема є для України, де повномасштабне вторгнення Росії з 2022 року суттєво підірвало бізнес-стабільність, спричинивши значні економічні втрати, включаючи порушення ланцюгів постачань, зростання інфляції, бідності та продовольчої небезпеки, з уповільненням

зростання ВВП до 2,5% у 2025 році за оцінками OECD [2]. Малим та середнім підприємствам (МСП) доводиться функціонувати в «режимі консервації», стикаючись з кадровими проблемами, енергетичними ризиками та песимістичними очікуваннями, що посилює необхідність оптимізації соціального інвестування для відновлення стабільності в постконфліктному періоді.

Однак, незважаючи на визнану роль соціального інвестування в пом'якшенні цих викликів, сучасні практики його реалізації залишаються недостатньо ефективними через відсутність системних інструментів оптимізації, що призводить до нерационального розподілу ресурсів та недооцінки впливу на економічну безпеку суб'єктів господарювання. Без комплексного інструментарію для оцінки та балансування соціальних і економічних аспектів інвестиції часто не забезпечують мінімізацію ризиків, таких як нестабільність попиту, енергетичні загрози чи кадрові дефіцити, перешкоджаючи інтеграції бізнесу в глобальні ланцюги вартості та підриваючи довгострокову стійкість. В українському контексті ця проблема загострюється через війну, яка створює додаткові бар'єри, включаючи корупцію, бюрократію та обмежений доступ до фінансування, роблячи неможливою адекватну адаптацію інвестиційних стратегій без спеціалізованих інструментів, адаптованих до повоєнної економіки. Таким чином, проблема полягає у відсутності ефективного інструментарію оптимізації соціального інвестування, що перешкоджає відповіді на глобальні та національні виклики й підвищенню економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти проблеми оптимізації соціального інвестування для підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання формуються на стику економічної теорії, менеджменту та соціальної політики. Центральними є питання балансу між соціальними інвестиціями (наприклад, у CSR, ESG-критерії, розвиток людського капіталу та екологічні ініціативи) та економічними ризиками бізнесу, такими як фінансова нестабільність, зовнішні шоки та втрата конкурентоспроможності. Проблема виникає через необхідність кількісної оцінки впливу соціальних інвестицій на резилієнтність бізнесу. У науковій літературі ці аспекти найчастіше розглядаються через призму емпіричного аналізу впливу ESG-факторів на корпоративну ефективність, теоретичні моделі стейкхолдерів та кейс-стаді в умовах криз, з акцентом на кількісні показники, а саме: ROI соціальних інвестицій, індекси безпеки та мультиплікатори зростання.

Значний внесок у вивчення даного напрямку зробили зарубіжні та українські вчені. На основі класичної теорії стейкхолдерів, яка еволюціонувала в сучасних роботах до інтеграції соціальних інвестицій з еконо-

мічною безпекою, автори у своїй роботі [3] аналізують фактори ESG, що впливають на бізнес-рішення, демонструючи емпіричний зв'язок між соціальними інвестиціями та економічною стійкістю через регресійні моделі на даних 500 компаній, де ESG-показники підвищують стійкість на 15-20% під час криз. Аналогічно, у роботі [4] досліджується ESG-індекс на основі восьми метрик, показуючи, як соціальні інвестиції покращують економічну ефективність, але бракує оптимізаційних інструментів для динамічних середовищ. У роботі [5] автори розвивають концепцію соціальної орієнтації на прибуток, де інвестиції в спільне благо аналізуються на кейсах організацій, демонструючи зростання резиліентності на 10 – 25%, але без фокусу на математичній оптимізації. Щодо бізнес-резиліентності, то у роботі [6] пропонуються стратегії для МСП, включаючи ризик-менеджмент та технології, з емпіричним аналізом впливу соціальних інвестицій на стійкість, але без спеціалізованих моделей для посткризових економік.

В українському контексті дослідження фокусуються на воєнних викликах. Українські дослідники [7] виділяють компоненти безпеки (промислову, інвестиційну, соціальну), аналізуючи вплив війни на бізнес, з рекомендаціями щодо інвестицій, але без інструментів оптимізації. У роботі [8] вивчається державна політика в умовах воєнного стану, показуючи, як соціальні інвестиції зменшують ризики, але бракує даних щодо розвитку алгоритмів для бізнесу. У праці [9] співавтори емпірично доводять причинно-наслідковий зв'язок інвестицій з соціально-економічним розвитком в Україні, з фокусом на ослаблення інвестиційної безпеки через війну, але немає практичних інструментів оптимізації. Крім того, в роботі [10] від CSIS аналізується ринок імпакт-інвестування, пропонуючи публічно-приватні партнерства для відновлення, з оцінкою потенціалу в \$10 – 15 млрд, але без моделювання оптимізації для окремих суб'єктів.

У наведених роботах зроблено акцент на емпіричному аналізі впливу соціальних інвестицій на безпеку, розробці концепцій та стратегій, але залишається невирішеним питання створення інтегрованих інструментів оптимізації, особливо для повоєнних економік, таких як Україна. Таким чином, незважаючи на значні напрацювання в літературі, актуальність теми зберігається через еволюцію глобальних криз, що вимагають оновлених підходів. Існуючі дослідження фокусуються на аналізі, але недостатньо – на інструментарії для реального впровадження, особливо в транзитивних економіках, де війна посилює ризики, що потребує подальшого розвитку практичних інструментів для заповнення цих прогалів.

Мета статті. Метою статті є розробка інструментарію оптимізації соціального інвестування для підвищення економічної безпеки суб'єктів

господарювання в умовах глобальних викликів, таких як пандемії, війни та кліматичні зміни, з урахуванням специфіки повоєнної економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання результативності соціального інвестування є ключовим елементом його оптимізації, оскільки дозволяє визначити, наскільки вкладення в соціальні програми, людський капітал і соціальну інфраструктуру сприяють зміцненню економічної стійкості підприємства. На відміну від традиційного економічного аналізу, соціальні інвестиції передбачають не лише прямий фінансовий ефект, а й формування довгострокових нематеріальних активів – довіри, репутації, соціального капіталу, кадрової стабільності. Тому система оцінювання має поєднувати як економічні, так і соціальні та безпекові критерії, а також враховувати принципи ESG-підходу (environmental, social, governance).

Економічний підхід традиційно ґрунтується на вимірюванні фінансових результатів соціальних інвестицій. Його ключова ідея полягає у розгляді соціальних витрат як інвестицій у майбутні доходи підприємства. Основними критеріями виступають: зростання продуктивності праці, зниження витрат, рентабельність соціальних програм (співвідношення економії або додаткового доходу до витрат на соціальні проекти), зростання обсягів продажів чи ринкової капіталізації підприємства після впровадження соціальних ініціатив тощо. У межах цього підходу соціальне інвестування оцінюється через показники економічної віддачі (ROI, IRR, NPV), які адаптуються для визначення соціально-економічного ефекту. Проте вузькоекономічна орієнтація не дозволяє повною мірою врахувати нефінансові результати, що обмежує його застосування для цілей економічної безпеки.

Соціальний підхід фокусується на впливі інвестицій на добробут працівників, розвиток людського капіталу та соціальну стабільність територій. Його основою є оцінка соціальної ефективності, яка вимірюється змінами у рівні зайнятості, якості освіти, охорони здоров'я, соціальної згуртованості та корпоративної культури. У межах цього підходу застосовуються методи соціального аудиту, аналізу зацікавлених сторін і соціальних індикаторів. Перевагою є орієнтація на довгострокові нематеріальні ефекти, які зміцнюють соціальну легітимність бізнесу, однак неоліком виступає недостатня інтеграція із системою фінансових показників, що ускладнює формування цілісної аналітичної моделі.

ESG-парадигма виступає синтетичним підходом, який поєднує економічну та соціальну логіку оцінювання інвестицій із урахуванням екологічної та управлінської складових. У межах ESG-моделі соціальні інвестиції розглядаються як чинник сталого розвитку і водночас як елемент корпоративної системи ризик-менеджменту. Показники ESG дозволяють оцінити не лише

соціальний ефект, а й ступінь відповідності діяльності підприємства принципам прозорості, етичності та ресурсної ефективності. Такий підхід формує основу для стратегічної оптимізації соціального інвестування, оскільки забезпечує баланс між економічною безпекою та соціальною відповідальністю бізнесу. Для повоєнної економіки України це відкриває перспективи інтеграції підприємств у глобальні ланцюги сталих фінансів і підвищення їх адаптаційно-безпекового потенціалу.

Водночас, у сучасних умовах України, повоєнної відбудови, високих ризиків, демографічних втрат і соціально-економічної турбулентності доцільно доповнити зазначені підходи безпековими.

Безпековий підхід розглядає соціальне інвестування як інструмент зміцнення економічної стійкості підприємства, зниження ризиків дестабілізації та забезпечення адаптивності до кризових змін. У цьому контексті соціальні інвестиції набувають стратегічного значення, адже сприяють збереженню кадрового потенціалу, запобігають соціальній напрузі, підвищують довіру працівників і партнерів, а також формують «буфер безпеки» у кризових ситуаціях. Безпекова складова дозволяє інтегрувати соціальну політику підприємства у систему управління ризиками та забезпечення економічної безпеки, що особливо важливо в умовах глобальних викликів – війни, енергетичних і кліматичних криз, порушень ланцюгів постачання. Основними показниками підходу є показники кадрової стабільності у кризових умовах, репутаційної стійкості, зниження соціальних ризиків, адаптивності до зовнішніх викликів.

Еволюція підходів щодо оцінювання соціальних інвестицій засвідчує поступовий перехід від фінансово-орієнтованої до інтегрованої парадигми, у межах якої соціальний ефект розглядається не як побічний результат, а як невід'ємна складова системи економічної безпеки. Оптимізація соціального інвестування передбачає гармонійне поєднання економічної доцільності, соціальної значущості та екологічної відповідальності, що створює підґрунтя для формування стійкої бізнес-моделі в умовах глобальних викликів.

Для обґрунтування необхідності оптимізації соціального інвестування доцільно розглянути глобальні та національні тенденції соціальних витрат, які безпосередньо впливають на економічну безпеку суб'єктів господарювання. Згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку [11], публічні соціальні витрати в країнах ОЕСР у середньому становлять близько 21% ВВП у 2024 – 2025 роках, з тенденцією до зниження на 0,5 – 1% порівняно з піковими значеннями 23% у 2020 році через пандемію COVID-19 та подальшу фіскальну стабілізацію. Приватні витрати залишаються стабільними на рівні 3,1 – 3,5% ВВП, з вищими показниками в країнах з розвиненими

системами страхування (наприклад, США – 11%, Нідерланди – 13%). Глобальні тренди вказують на зростання витрат у країнах зі старінням населення (Японія, Італія) та зниження в посткризових економіках, що посилює ризики соціальної нестабільності для бізнесу, зокрема, такі як зростання безробіття (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз публічних та приватних соціальних витрат (% ВВП, 2023 – 2025 роки)

Країна/Група	Публічні витрати 2023 р.	Приватні витрати 2023 р.	Загальні витрати 2023 р.	Прогноз 2025 р.	Основні тренди
OECD середнє	21,0	3,1	21,4	20,5	Зниження через відновлення економіки
Франція	31,0	3,0	34,0	30,5	Фокус на пенсії та здоров'я
США	18,0	11,0	29,0	18,5	Домінування приватних інвестицій
Україна	24,6	2,5	27,1	22,0	Зниження через дефіцит і війну

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [11, 12, 13, 14]

Наведені тенденції свідчать, що витрати України не адаптовані до воєних викликів, де потрібні вищі інвестиції в здоров'я, освіту, для відновлення людського капіталу. Тенденції до зниження вказують на ризики скорочення витрат (наприклад, на соціальний захист, субсидії), що може посилити соціальні проблеми, такі як безробіття, міграція кадрів і зниження споживчого попиту. Для бізнесу це означає вищі HR-витрати, зниження продуктивності (в тому числі, на 10 – 15% у секторах з низькими інвестиціями за [13]) тощо. Низькі приватні соціальні витрати в Україні також формують ризики для бізнесу. Брак приватних інвестицій (CSR) означає, що компанії не компенсують державні прогалини, що призводить до соціальної нестабільності, яка впливає на ринок праці та продажі. За IMF [14], в Україні витрати на соціальний захист ~13 – 15% ВВП (2024 – 2025 рр.), але ефективність їхня низька через війну, що посилює банкрутства бізнесу.

Отже, аналіз поданої таблиці свідчить про неоднозначність тенденцій соціальних витрат в Україні порівняно з глобальними та європейськими стандартами – хоча публічні витрати перевищують середній рівень країн ОЕСР (24,6% ВВП у 2023 проти 21%), приватні витрати залишаються суттєво нижчими (2,5% проти 3,1 – 11% у розвинених країнах), а прогнозоване зниження загальних витрат до 22% у 2025 році через дефіцит бюджету та пріоритети оборони посилює вразливість системи. Це не лише вказує на недостатність ресурсів для компенсації воєнних втрат (демографічних, кадрових), але й опосередковано відображає ризики для бізнесу – зростання безробіття, зниження продуктивності та банкрутств, де соціальна нестабільність транслюється в операційні загрози. Таким чином, динаміка витрат підкреслює критичну потребу в оптимізації для балансу між державними та приватними компонентами, що забезпечить не лише стійкість, але й зростання резиліентності суб'єктів господарювання у повоєнних умовах.

Водночас, оптимізація соціального інвестування передбачає не лише раціональний розподіл ресурсів, а й формування такої моделі управління, яка забезпечує максимальний соціально-економічний ефект при мінімальному рівні ризиків для підприємства. З огляду на багатовимірність соціального інвестування та його зв'язок із економічною безпекою, методологічна основа оптимізації має бути міждисциплінарною й інтеграційною. Це зумовлює необхідність поєднання кількох методів, кожен з яких розкриває окремий аспект проблеми:

- *системно-синергетичний метод* дозволяє розглядати соціальне інвестування як підсистему загальної економічної безпеки підприємства. При цьому, соціальні, економічні, екологічні та управлінські чинники виступають як взаємопов'язані елементи, що формують єдине соціально-економічне середовище. Оптимізація передбачає пошук балансу між ними – не лише підвищення ефективності окремих соціальних програм, а й забезпечення їх узгодженості із загальною стратегією стійкості підприємства;

- *інституційний метод* пояснює механізми соціального інвестування через дію формальних і неформальних правил, норм і стимулів, що регулюють поведінку економічних агентів. Для української економіки, де повоєнне відновлення супроводжується трансформацією інституційного середовища, такий підхід особливо важливий. Він дозволяє визначити, яким чином державна політика, податкові стимули, соціальні стандарти та міжнародні вимоги ESG можуть впливати на прийняття рішень щодо соціальних інвестицій;

- *безпеково-орієнтований метод* виходить із того, що соціальне інвестування має не лише соціальний чи економічний ефект, а й функцію за-

побігання деструктивним процесам, що загрожують стабільності бізнесу. Соціальні програми, орієнтовані на розвиток персоналу, корпоративну відповідальність та підтримку громад, виступають засобом зниження репутаційних, кадрових і операційних ризиків. Отже, оптимізація соціальних інвестицій полягає у пошуку такого співвідношення між соціальними витратами та рівнем зниження загроз, яке забезпечує максимально можливу економічну стійкість;

- *аналітичний (індикаторний) метод* забезпечує кількісну оцінку результатів соціального інвестування на основі системи показників, що відображають економічну, соціальну та безпекову складові. Він дозволяє перейти від описового аналізу до вимірювання інтегрального ефекту та виявлення залежностей між рівнем соціальних інвестицій і показниками економічної безпеки.

Інтеграція системного, інституційного, безпекового та аналітичного підходів дає можливість не лише оцінювати ефективність соціальних інвестицій, а й моделювати їх вплив на рівень економічної безпеки підприємства.

Для практичної реалізації оптимізаційних рішень у сфері соціального інвестування доцільно застосовувати кількісні методи оцінювання, що дозволяють формалізувати зв'язок між рівнем соціальних інвестицій і станом економічної безпеки підприємства. У межах даного дослідження пропонується такий інструментарій кількісного оцінювання соціально-безпекової ефективності (ISBE – Indicator of Social and Business Security Effectiveness), який інтегрує економічні, соціальні, ESG та безпекові параметри в єдину систему.

Метою побудови інтегрального показника ISBE є кількісне відображення узагальненого ефекту соціальних інвестицій у контексті забезпечення економічної стійкості підприємства. Такий підхід ґрунтується на припущенні, що соціальні інвестиції діють як мультиплікатор безпеки, посилюючи адаптивність суб'єкта господарювання до кризових впливів і зміцнюючи його довгострокові конкурентні позиції.

Концептуальна модель розрахунку показника ISBE визначається за формулою:

$$ISBE = \sum_{i=1}^n w_i \times N_i,$$

де: N_i – нормовані значення часткових показників (економічних, соціальних, ESG та безпекових);

n – кількість показників у системі оцінювання;

w_i – вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість кожного показника (визначаються експертним шляхом).

Для забезпечення порівняності показників здійснюється їх нормування. Нормування показників у межах $[0;1]$ здійснюється за принципом мінімакс трансформації, де 1 відповідає найкращому результату в галузі або за історичними даними підприємства, а 0 – найгіршому. Межові значення інтегрального показника ISBE ($<0,4$ – низький; $0,4-0,7$ – середній; $>0,7$ – високий рівень ефективності) встановлені умовно на основі узагальнення типових експертних практик корпоративного оцінювання соціальних програм. Вони можуть уточнюватися під час практичного застосування залежно від галузі, масштабу діяльності та регіонального контексту.

Отримане значення інтегрального показника ISBE відображає збалансованість соціальних інвестицій у системі економічної безпеки:

- $ISBE < 0,4$ – низький рівень ефективності соціальних інвестицій, що не забезпечує безпекової стабільності;
- $0,4 \leq ISBE \leq 0,7$ – середній рівень, який свідчить про часткову відповідність соціальних програм стратегічним пріоритетам;
- $ISBE > 0,7$ – високий рівень, що характеризує збалансований вплив соціальних інвестицій на економічну безпеку підприємства.

Методологічно така система має подвійну функцію:

- *вимірювальну* – забезпечує можливість порівняльного аналізу ефективності соціальних програм у динаміці та між підприємствами;
- *регулятивну* – сприяє ухваленню управлінських рішень щодо оптимального поєднання соціальних і економічних цілей у стратегії безпеки.

У запропонованій системі оцінювання доцільно використовувати лише прикладні кількісні показники (табл. 2).

Запропонована модель ISBE є авторською розробкою, що поєднує кількісну оцінку соціальних інвестицій із концепцією економічної безпеки. Вона не претендує на універсальність, але може бути адаптована до особливостей різних галузей та рівнів управління. Методика базується на системно-синергетичному та безпеково-орієнтованому підходах і спрямована на формування аналітичного інструментарію для ухвалення управлінських рішень у сфері соціального інвестування в умовах економічної нестабільності, що, своєю чергою, дозволить не лише об'єктивувати результати соціального інвестування, а й встановити їхній безпосередній вплив на рівень економічної безпеки підприємства. Оцінювання може здійснюватися в динаміці (за кілька років), і це надає можливість відстежувати тенденції та визначати ефективність управлінських рішень.

Таблиця 2. Система показників ефективності соціального інвестування в контексті економічної безпеки

Складова	Показники	Базова інтерпретація
Економічна (E)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Частка соціальних інвестицій у загальних витратах; ▪ Рентабельність соціальних програм; ▪ Зміна продуктивності праці. 	Відображає фінансову віддачу від соціальних вкладень
Соціальна (S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Індекс лояльності персоналу; ▪ Коефіцієнт плинності кадрів; ▪ Рівень участі у внутрішніх соціальних ініціативах. 	Показує внутрішню соціальну стабільність підприємства
Репутаційна (R)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Індекс корпоративної довіри; ▪ Кількість позитивних згадок у ЗМІ; ▪ Частка партнерських програм КСВ. 	Характеризує іміджеву стійкість
Безпекова (B)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Частота правових/соціальних конфліктів (на рік); ▪ Рівень відповідності стандартам ESG; ▪ Показник ризику дестабілізації 	Відображає ризикостійкість і управління загрозами

Джерело: сформовано авторами

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретико-методологічні засади та розробити інструментарій оптимізації соціального інвестування в контексті підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Визначено, що ефективність соціального інвестування не може розглядатися виключно у межах економічної чи ESG-парадигми, оскільки в умовах нестабільності саме безпековий вимір набуває вирішального значення. Запропоновано концептуалізацію соціально-безпекового підходу, який інтегрує соціальні, економічні та безпекові критерії, що дозволяє оцінювати соціальні інвестиції не лише з позицій їх прибутковості чи соціального ефекту, а й з точки зору зміцнення стійкості підприємства до ризиків і кризових впливів.

На підставі цього підходу сформовано систему критеріїв та показників ефективності соціального інвестування, які відображають економічний, соціальний та безпековий ефекти. Для кількісного вимірювання запропоновано інтегральний показник соціально-безпекової ефективності (ISBE), що дозволяє здійснювати порівняльну оцінку рівня соціально-безпекової результативності інвестицій за нормованою шкалою. Розроблений інструментарій може використовуватися підприємствами для стратегічного планування,

обґрунтування інвестиційних рішень і внутрішнього моніторингу соціальної відповідальності в контексті забезпечення економічної безпеки.

Авторський підхід спрямований на подолання фрагментарності у вимірюванні соціального інвестування та сприяє формуванню інтегративної моделі управління, орієнтованої на довгострокову стійкість бізнесу. У цьому сенсі оптимізація соціального інвестування набуває значення не лише як економічний інструмент, а як чинник відновлення і розвитку підприємств у посткризовій економіці України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Global Risks 2025: A world of growing divisions. *Global Risks Report 2025*. World Economic Forum. 15 January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/in-full/global-risks-2025-a-world-of-growing-divisions-c943fe-3ba0/>.
2. Fostering macroeconomic stability and a sustainable recovery. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html.
3. Ahmad H., Yaqub M., Lee S. H. Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends. *Environment, Development and Sustainability*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x> (date of access: 07.11.2025).
4. Shmelev S. E., Gilardi E. Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No 3. P. 1286. URL: <https://doi.org/10.3390/su17031286> (date of access: 07.11.2025).
5. Social Profit Orientation: Lessons from Organizations Committed to Building a Better World / L. L. Berry et al. *Journal of Marketing*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/0022429241258495> (date of access: 07.11.2025).
6. Strategies for enhancements of MSME resilience and sustainability in the post-COVID-19 era / A. s. satpathy et al. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 11. P. 101223. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101223> (date of access: 07.11.2025).
7. Economic Security of Ukraine and Its Structural Components: Economic and Legal Aspects / Y. Kuchmak et al. *Path of Science*. 2024. Vol. 10, No 5. Pp. 1008 – 1012. URL: <https://doi.org/10.22178/pos.104-25> (date of access: 07.11.2025).
8. Laptiev S., Zakharov O. The Impact of State Policy on the Economic Security of Enterprises in Ukraine: Current Challenges and Strategic Responses. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. No 1(21). Pp. 29 – 42. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-29-42> (date of access: 07.11.2025).

9. Empirics of investment – social and economic development causal nexus in Ukraine (case study of the Lviv region of Ukraine) / R. Boiko et al. *Investment Management and Financial Innovations*. 2025. Vol. 22, No 2. Pp. 365 – 384. URL: [https://doi.org/10.21511/imfi.22\(2\).2025.29](https://doi.org/10.21511/imfi.22(2).2025.29) (date of access: 07.11.2025).

10. Untapped Market for Impact Investing in Ukraine. *Center for Strategic and International Studies*. 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/untapped-market-impact-investing-ukraine> (дата звернення: 07.11.2025).

11. OECD Social and Welfare Statistics. *OECD Data Explorer*. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/social-expenditure-database-socx.html> (дата звернення: 08.11.2025).

12. Expenditures of Ukraine's budget general fund up 25.3% YoY in Sept 2025 - Finance Ministry. *Interfax*. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/114395/> (date of access: 08.11.2025).

13. OECD (2025), *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.

14. Fiscal Monitor Datasets. *IMF DataMapper*. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/FM> (дата звернення: 08.11.2025).

REFERENCES

1. Global Risks 2025: A world of growing divisions. *Global Risks Report 2025*. World Economic Forum. 15 January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/in-full/global-risks-2025-a-world-of-growing-divisions-c943fe3ba0/> (date of access: 07.11.2025).

2. Fostering macroeconomic stability and a sustainable recovery. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html. (date of access: 07.11.2025).

3. Ahmad H., Yaqub M., Lee S. H. Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends. *Environment, Development and Sustainability*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x> (date of access: 07.11.2025).

4. Shmelev S. E., Gilardi E. Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No 3. P. 1286. URL: <https://doi.org/10.3390/su17031286> (date of access: 07.11.2025).

5. Social Profit Orientation: Lessons from Organizations Committed to Building a Better World / L. L. Berry et al. *Journal of Marketing*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/0022429241258495> (date of access: 07.11.2025).

6. Strategies for enhancements of MSME resilience and sustainability in the post-COVID-19 era / A. s. satpathy et al. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 11. P. 101223. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101223> (date of access: 07.11.2025).
7. Economic Security of Ukraine and Its Structural Components: Economic and Legal Aspects / Y. Kuchmak et al. *Path of Science*. 2024. Vol. 10. No 5. Pp. 1008 – 1012. URL: <https://doi.org/10.22178/pos.104-25> (date of access: 07.11.2025).
8. Laptiev S., Zakharov O. The Impact of State Policy on the Economic Security of Enterprises in Ukraine: Current Challenges and Strategic Responses. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. No 1(21). P. 29 – 42. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-29-42> (date of access: 07.11.2025).
9. Empirics of investment – social and economic development causal nexus in Ukraine (case study of the Lviv region of Ukraine) / R. Boiko et al. *Investment Management and Financial Innovations*. 2025. Vol. 22. No 2. Pp. 365 – 384. URL: [https://doi.org/10.21511/imfi.22\(2\).2025.29](https://doi.org/10.21511/imfi.22(2).2025.29) (date of access: 07.11.2025).
10. Untapped Market for Impact Investing in Ukraine. *Center for Strategic and International Studies*. 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/untapped-market-impact-investing-ukraine> (date of access: 07.11.2025).
11. OECD Social and Welfare Statistics. *OECD Data Explorer*. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/social-expenditure-database-socx.html> (date of access: 08.11.2025).
12. Expenditures of Ukraine's budget general fund up 25.3% YoY in Sept 2025 – Finance Ministry. *Interfax*. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/114395/> (date of access: 08.11.2025).
13. OECD (2025), *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
14. Fiscal Monitor Datasets. *IMF DataMapper*. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/FM> (date of access: 08.11.2025).

Світлана БОНЯР¹,

доктор економічних наук, професор

ORCID ID: [0000-0001-8910-7100](https://orcid.org/0000-0001-8910-7100)

Ірина КАРПЕНКО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ORCID ID: [0009-0006-8592-588X](https://orcid.org/0009-0006-8592-588X)

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 10/11/2025

Рецензія: 17/11/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-9>

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

JEL Класифікатор:

M10, M30, M31, M37, O32



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Боняр С.,
Карпенко І.,
2025

Особливо актуальним є дослідження впливу цифрових маркетингових інструментів на конкурентоспроможність підприємств в умовах високої турбулентності ринкового середовища, глобальної конкуренції та обмеженості ресурсів. У цьому контексті зростає потреба у науковому обґрунтуванні ефективності використання цифрового маркетингу як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств, що визначає актуальність обраної теми дослідження.

У статті досліджено роль стратегії цифрового маркетингу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації та динамічного розвитку ринкового середовища. Обґрунтовано значення цифрового маркетингу як ключового інструменту формування стійких конкурентних переваг, посилення взаємодії з цільовими аудиторіями та адаптації бізнес-моделей до змін споживчої поведінки. Визначено та охарактеризовано основні етапи стратегії цифрового маркетингу.

В умовах цифровізації економіки та стрімкого розвитку інформаційних технологій інструменти цифрового маркетингу стають одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємств. Зміна споживчої поведінки, зростання ролі онлайн-комунікацій, персоналізації контенту та аналітики даних зумовлюють необхідність переосмислення традиційних маркетингових підходів. Підприємства, які активно впроваджують інструменти цифрового маркетингу – SEO, SMM, контент-мар-

кетинг, email-маркетинг, таргетовану рекламу, вебаналітику та маркетингову автоматизацію – отримують можливість підвищити впізнаваність бренду, розширити ринкову присутність і зміцнити лояльність споживачів.

Зроблено висновок, що системне та стратегічно обгрунтоване застосування цифрового маркетингу сприяє зростанню ринкової позиції підприємства, підвищенню лояльності споживачів і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: цифровий маркетинг, стратегія, конкурентоспроможність підприємства, цифрова трансформація, конкурентні переваги, інновації.

Svitlana BONIAR, Iryna KARPENKO

DIGITAL MARKETING STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Research into the impact of digital marketing tools on the competitiveness of enterprises in conditions of high market turbulence, global competition, and limited resources is particularly relevant. In this context, there is a growing need for scientific justification of the effectiveness of digital marketing as a strategic tool for increasing the competitiveness of enterprises, which determines the relevance of the chosen research topic.

The article examines the role of digital marketing strategy in enhancing an enterprise's competitiveness within the context of digital transformation and the dynamic market environment. The importance of digital marketing as a key tool for forming sustainable competitive advantages, strengthening interaction with target audiences, and adapting business models to changes in consumer behavior is substantiated. The main stages of a digital marketing strategy are identified and characterized.

In the context of the digitalization of the economy and the rapid development of information technologies, digital marketing tools are becoming one of the key factors in shaping the competitive advantages of enterprises. Changes in consumer behavior, the growing role of online communications, content personalization, and data analytics necessitate a rethinking of traditional marketing approaches.

Companies that actively implement digital marketing tools—such as SEO, SMM, content marketing, email marketing, targeted advertising, web analytics, and marketing automation—have the opportunity to increase brand awareness, expand their market presence, and strengthen consumer loyalty.

It is concluded that the systematic and strategically sound application of digital marketing contributes to a company's growth in market position, increased customer loyalty, and long-term competitiveness.

Keywords: *digital marketing, strategy, company competitiveness, digital transformation, competitive advantages, innovation.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції цифровий маркетинг стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Швидкий розвиток цифрових технологій, зростання ролі онлайн-каналів комунікації, зміна поведінки споживачів та активне використання даних і аналітики зумовлюють необхідність переосмислення традиційних маркетингових підходів і формування ефективної стратегії цифрового маркетингу.

Для підприємств, що функціонують в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища, особливо актуальним є впровадження системних і стратегічно орієнтованих рішень у сфері цифрового маркетингу, здатних забезпечити підвищення впізнаваності бренду, формування довгострокових відносин із клієнтами, зростання лояльності споживачів та оптимізацію витрат на просування. Водночас, відсутність чітко сформованої стратегії цифрового маркетингу або її фрагментарна реалізація часто призводить до неефективного використання цифрових інструментів і втрати конкурентних переваг.

У цьому контексті дослідження стратегії цифрового маркетингу, як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства, є надзвичайно актуальним, оскільки сприяє обґрунтуванню сучасних підходів щодо інтеграції цифрових технологій у маркетингову діяльність, адаптації підприємств до змін ринкового середовища та формуванню їхніх стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти впливу цифрового маркетингу на ефективність діяльності підприємства вивчають багато українських науковців [1 – 12] та інші вчені. Водночас потребують розгляду питання розробки та впровадження стратегії цифрового маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, чим обумовлена необхідність подальшого наукового осмислення зазначеного питання і напрацювання практичних рекомендацій.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних засад формування і реалізації стратегії цифрового маркетингу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також у визначенні

цифрових інструментів і підходів, що забезпечують ефективне позиціонування підприємства на ринку, зростання цінності для споживачів і досягнення стійких конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція підприємств у віртуальному середовищі формується під впливом цифровізації економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та трансформації споживчої поведінки. На відміну від традиційних ринків, цифрове середовище характеризується високою динамічністю, глобальністю та інформаційною відкритістю, що зумовлює появу нових конкурентних механізмів і факторів успіху (табл. 1).

Таблиця 1. Особливості конкуренції підприємств у цифровому середовищі

Особливості	Характеристика
Глобальний характер конкуренції	У віртуальному середовищі географічні межі практично зникають. Підприємства конкурують не лише з локальними, а й з міжнародними компаніями, що посилює конкурентний тиск і потребує адаптації маркетингових стратегій до глобальних стандартів.
Висока прозорість ринку	Цифрові платформи забезпечують споживачам швидкий доступ до інформації про ціни, характеристики товарів, відгуки та рейтинги. Це підвищує роль репутації бренду, якості сервісу та клієнтського досвіду як конкурентних переваг.
Зміщення конкуренції з ціни на цінність	У віртуальному середовищі конкурентна боротьба дедалі більше ґрунтується не на цінових факторах, а на створенні додаткової цінності для споживача: персоналізації пропозицій, швидкості обслуговування, зручності користування цифровими каналами та емоційній складовій бренду.
Висока швидкість змін та інновацій	Цифрове середовище характеризується швидким поширенням інновацій. Підприємства змушені постійно оновлювати цифрові інструменти, контент та бізнес-моделі, оскільки конкурентні переваги мають короткостроковий характер.
Зростання ролі даних та аналітики	Конкуренція у віртуальному середовищі значною мірою базується на здатності підприємств збирати, аналізувати та використовувати великі масиви даних (Big Data). Дані про поведінку споживачів дозволяють оперативно коригувати маркетингові стратегії та підвищувати їх ефективність.
Залежність від цифрових платформ	Підприємства часто конкурують у межах маркетплейсів, соціальних мереж та пошукових систем, правила функціонування яких встановлюються платформами. Це зумовлює нові форми конкуренції – за видимістю, позиції в пошуковій видачі, рейтинги та алгоритмічні переваги.

Закінчення таблиці 1

Особливості	Характеристика
Підвищена роль нематеріальних активів	У цифровому середовищі конкурентними ресурсами стають: бренд, репутація, інтелектуальний капітал, цифрові компетентності персоналу та якість онлайн-комунікацій зі споживачами.
Активна участь споживача у конкурентному процесі	Споживачі виступають не лише об'єктом конкуренції, а й її активними учасниками через створення контенту, відгуків, рекомендацій та поширення інформації в соціальних мережах, що може суттєво впливати на позиції підприємств.

Джерело: складено з використанням [1]

Конкуренція підприємств у віртуальному середовищі має комплексний, багатовимірний характер та ґрунтується на швидкості адаптації, інноваційності, ефективному використанні цифрових інструментів і здатності формувати довгострокову цінність для споживача. Успіх у цифровій конкуренції визначається не лише фінансовими ресурсами, а й рівнем цифрової зрілості підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність успішно функціонувати на ринку, утримувати та розширювати свою частку, отримувати стабільний прибуток і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона формується під впливом низки факторів, серед яких якість і унікальність продукції або послуг, рівень цін та витрат, інноваційність, репутація бренду, ефективність комунікацій зі споживачами, клієнтоорієнтованість та сервіс. Маркетингова стратегія інтегрує більшість із цих чинників у єдину систему, що дозволяє підприємству цілеспрямовано впливати на свою конкурентну позицію [2].

У сучасній цифровій економіці конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від ефективності використання цифрових маркетингових інструментів. Зміна споживчої поведінки, поширення онлайн-каналів комунікації, зростання ролі даних і автоматизації зумовлюють необхідність формування цілісної стратегії цифрового маркетингу. Така стратегія дозволяє підприємству не лише підвищити впізнаваність бренду, а й сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий розвиток.

Стратегія цифрового маркетингу – це довгострокова система цілей, рішень і дій підприємства, спрямована на ефективне використання цифрових каналів і технологій для створення цінності для споживачів і досягнення конкурентних переваг. Принципи цифрової маркетингової стратегії:

орієнтація на потреби та поведінку онлайн-споживачів; використання аналітики та великих даних; персоналізація комунікацій; омніканальність; безперервна оптимізація [1; 3 – 4].

Вона інтегрується у загальну маркетингову та корпоративну стратегію підприємства й базується на data-driven підході, клієнтоорієнтованості та гнучкості (рис. 1).

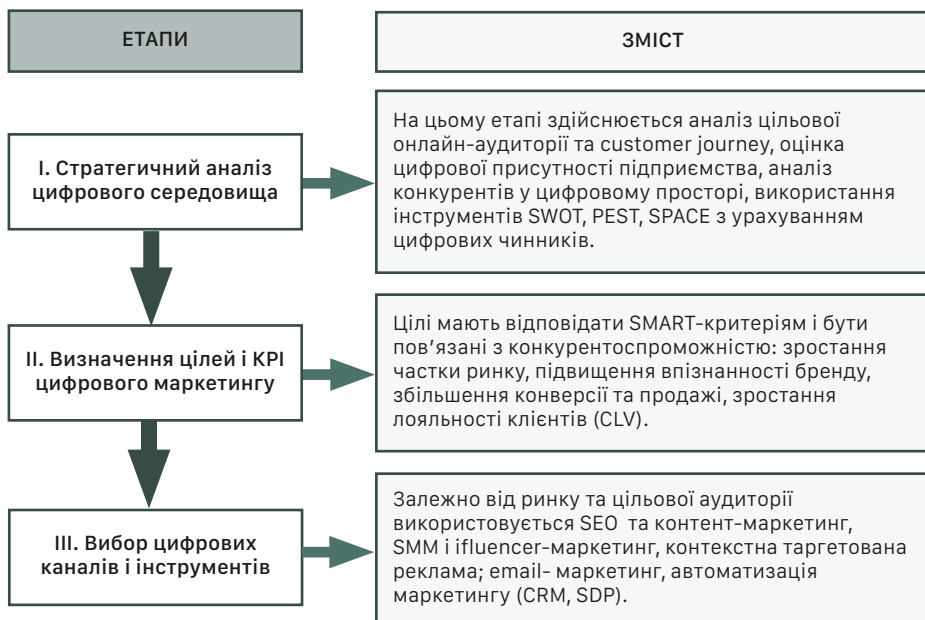


Рис. 1. Етапи формування стратегії цифрового маркетингу

Джерело: авторська розробка

Охарактеризуємо детальніше визначені на рис. 1 етапи формування стратегії цифрового маркетингу:

1. Стратегічний аналіз цифрового середовища. Його призначення полягає у всебічному дослідженні умов функціонування підприємства у віртуальному просторі з метою виявлення можливостей, загроз, обмежень і передумов для досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Стратегічний аналіз цифрового середовища передбачає системне дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на маркетингову діяльність підприємства в цифровому просторі. Його результатом є

формування інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень щодо позиціонування підприємства, вибору каналів комунікації та визначення конкурентних переваг.

У сучасних умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища підприємства потребують науково обґрунтованих інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити власні можливості, рівень конкурентного тиску та перспективи розвитку. Одним із таких інструментів є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який визначає стратегічну позицію підприємства на основі оцінки чотирьох груп факторів: фінансова сила (FS – Financial Strength); конкурентні переваги (CA – Competitive Advantage); привабливість галузі (IS – Industry Strength); стабільність зовнішнього середовища (ES – Environmental Stability) [5].

SPACE-аналіз широко використовується для формування ефективної маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом визначення стратегічного вектора розвитку, обґрунтування рівня маркетингової активності, вибору типу позиціонування на ринку, оптимізації маркетингового комплексу.

Роль SPACE-аналізу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що він дозволяє узгодити маркетингову стратегію з реальними можливостями підприємства, зменшити стратегічні ризики, раціонально розподіляти маркетинговий бюджет, своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища.

Стратегічний аналіз цифрового середовища забезпечує обґрунтованість стратегічних маркетингових рішень, узгодження маркетингових цілей із реальними можливостями підприємства, своєчасну адаптацію до змін цифрового ринку, зниження ризиків неефективного використання ресурсів, формування довгострокових конкурентних переваг.

2. Визначення цілей і ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) цифрового маркетингу. Саме на цьому етапі забезпечується узгодженість маркетингових активностей із загальною стратегією розвитку підприємства та формується основа для оцінювання результативності цифрових інструментів.

Цілі цифрового маркетингу відображають бажані результати діяльності підприємства у цифровому середовищі та мають бути чітко сформульованими, вимірюваними й орієнтованими на споживача. Вони можуть бути стратегічними (довгостроковими) або тактичними (короткостроковими) та охоплювати такі напрями: підвищення впізнаваності бренду, зростання трафіку на цифрових платформах, збільшення рівня залученості аудиторії, підвищення конверсії та обсягів онлайн-прода-

жів, формування лояльності та утримання клієнтів, оптимізація витрат на маркетингові комунікації.

Для забезпечення ефективності цілі цифрового маркетингу доцільно формулювати за принципом SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі) [6].

KPI цифрового маркетингу – це кількісні та якісні показники, що дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей та ефективність використання цифрових каналів і інструментів. Вони виконують функцію контролю, аналізу та коригування маркетингової стратегії (табл. 2).

Таблиця 2. Класифікація KPI цифрового маркетингу

Група KPI	Показники
Охоплення та впізнаваності	кількість показів, охоплення аудиторії, частота показів, зростання підписників
Залученості	CTR, «вподобайки», коментарі, поширення, середній час перебування на сайті, показник відмов
Конверсії	коефіцієнт конверсії, кількість лідів, вартість залучення клієнта (CAC)
Продажів і доходу	обсяг онлайн-продажів, середній чек, ROI, ROMI
Лояльності та утримання	повторні покупки, рівень утримання клієнтів, NPS, CLV
Ефективності контенту	кількість переглядів, взаємодій, рівень залучення контенту

Джерело: складено з використанням [7 – 8]

Кожна ціль цифрового маркетингу повинна мати відповідний набір KPI, які дозволяють об'єктивно оцінити її досягнення. Неправильно підібрані KPI можуть призвести до викривленої оцінки результатів і неефективного розподілу ресурсів. Тому важливо забезпечити логічний та ієрархічний зв'язок між бізнес-цілями, маркетинговими цілями та показниками ефективності.

Чітко визначені цілі та релевантні KPI цифрового маркетингу дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати ефективність комунікацій зі споживачами та формувати стійкі конкурентні переваги у віртуальному просторі.

3. Вибір цифрових каналів і маркетингових інструментів. Цей етап передбачає обґрунтований добір цифрових платформ, каналів комунікації та інструментів впливу на цільову аудиторію з урахуванням особливостей ринку та конкурентного середовища, поведінкових характеристик споживачів у цифровому просторі, маркетингових цілей і KPI, наявних ресурсів підприємства (фінансових, кадрових, технологічних).

Раціональний вибір каналів і інструментів дозволяє забезпечити максимальну ефективність маркетингових комунікацій за мінімальних витрат.

У процесі формування цифрової стратегії підприємства можуть використовуватися такі основні канали, як: вебсайт та мобільні платформи, пошуковий маркетинг (SEO, SEM), соціальні мережі (SMM), контент-маркетинг, Email-маркетинг та месенджери, медійна та таргетована реклама, маркетинг впливу (influencer marketing). До основних інструментів цифрового маркетингу належать: аналітичні платформи (Google Analytics, CRM-системи), системи автоматизації маркетингу, інструменти таргетингу та ретаргетингу, інструменти управління контентом (CMS), платформи управління рекламою та соціальними мережами [2; 9 – 12].

Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підвищити точність таргетування, персоналізувати комунікації та забезпечити постійний моніторинг результатів.

Обґрунтований вибір цифрових каналів і інструментів забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних маркетингових рішень, оптимальний розподіл маркетингового бюджету, підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, формування стійких конкурентних переваг підприємства у віртуальному середовищі.

Систематизація компонентів стратегії цифрового маркетингу наведена на рис. 2.



Рис. 2. Систематизація компонентів стратегії цифрового маркетингу

Джерело: авторська розробка

Ці компоненти стратегії цифрового маркетингу працюють як єдиний механізм, спрямований на досягнення бізнес-цілей в цифровому середовищі. Ефективна стратегія цифрового маркетингу забезпечує підприємству швидку адаптацію до ринкових змін, розширення ринків збуту без значного зростання витрат, глибше розуміння споживачів, підвищення ефективності управлінських рішень.

Висновки. Стратегія цифрового маркетингу є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. Вона забезпечує ефективну взаємодію зі споживачами, формування сильного бренду та створення стійких конкурентних переваг.

Стратегічний аналіз цифрового середовища є фундаментальним етапом формування цифрової маркетингової стратегії, що створює аналітичне підґрунтя для визначення цілей, вибору каналів та інструментів цифрового маркетингу і забезпечує адаптивність підприємства до динамічних умов цифрової економіки.

Визначення цілей і KPI цифрового маркетингу є необхідною умовою результативного управління маркетинговою діяльністю підприємства в цифровому середовищі, забезпечуючи прозорість, керованість та орієнтацію на досягнення стратегічних результатів.

Вибір цифрових каналів і інструментів цифрового маркетингу є критично важливим етапом формування цифрової маркетингової стратегії, що визначає практичну реалізованість стратегічних цілей підприємства та рівень його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. На цьому етапі відбувається практична конкретизація стратегічних цілей та визначається механізм їх досягнення у віртуальному середовищі.

У контексті цифрової трансформації цифровий маркетинг повинен стати інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю, а не лише каналом просування. Підприємства, які інтегрують цифровий маркетинг у систему стратегічного управління, отримують суттєві переваги на ринку та довгострокові перспективи розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Далик В., Продеус О., Федорига З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні Візії*. 2023. №19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/367> (дата звернення: 14.12.2025).

2. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. №1. С. 31 – 43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>.

3. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 14.12.2025).
4. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 14.12.2025).
5. Бакуліна С. А., Белова Т. Г. SPACE- аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. *Динаміката на съвременната наука-2019 : матеріали XV міжнародна научна практична конференция*. Софія : Бял ГРАД -БГ ООД, 2019. Vol. 7. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a5955da-0d3d-4c59-ad9f-e3344a2a8b6c/content> (дата звернення: 14.12.2025).
6. Башинська І. О. Smart-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 5(1). С. 41 – 46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29_10.
7. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НКТК КПІ*. 2015. № 12. С. 362 – 371. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47234185.pdf>.
8. Дербеньова Я. Сучасний контент-маркетинг: сутність та КРІ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-103> (дата звернення: 14.12.2025).
9. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 164 – 168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>.
10. Устік, Т., Колодненко, Н. Інноваційні стратегії цифрового маркетингу як драйвер підвищення конкурентоспроможності управління бізнесом. *Економіка та суспільство*, 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-157> (дата звернення: 14.12.2025).
11. Карпенко О.О., Матненко А.Г. Управління бізнес-процесами підприємства на основі технологій цифрового маркетингу. *Economic Synergy*. 2025. №2. С. 375 – 377. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/278>.
12. Балик У. Тенденції розвитку інструментів цифрового маркетингу в умовах глобальної цифровізації. *Via Economica*. 2024. № 7. С. 5 – 12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-7-1>.

REFERENCES

1. Dalyk V., Prodeus O., Fedoryha Z., Babij S. Formuvannia stratehii tsyfrovoho marketynhu v umovakh vysokokonkurentnoho seredovyscha. *Akademichni vizii*. 2023.

№19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/367> (data zvernennia: 14.12.2025).

2. Karpenko O. O., Matvijchuk Ye. I. Marketynhovi instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Economic Synergy*. 2024. №1. S. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>.

3. Shul'ha L.V., Tereschenko I.O., Sharlaj O.V. Suchasni marketynhovi stratehii upravlinnia pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (data zvernennia: 14.12.2025).

4. Pron'ko L.M., Tokar K.S. Marketynhova stratehii u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (data zvernennia: 14.12.2025).

5. Bakulina S. A., Bielova T. H. SPACE- analiz iak suchasnyj metod vyznachennia stratehichnogo polozhennia pidpriemstva na rynku. *Dynamykata na s'vremennata nauka-2019 : materyaly XV mezhdunarodna nauchna praktychna konferentsiya*. Sofyia : Bial HRAD -BH OOD, 2019. Vol. 7. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a5955da-0d3d-4c59-ad9f-e3344a2a8b6c/content> (data zvernennia: 14.12.2025).

6. Bashyns'ka I. O. Smart-pidkhid do vyznachennia tsilej smartyzatsii promyslovoho pidpriemstva. Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Serii : *Ekonomika i upravlinnia*. 2019. T. 30(69). № 5(1). Pp. 41 – 46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29_10.

7. Oklander M.A., Romanenko O.O. Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid internet-marketynhu. *Ekonomichnyj visnyk NKTK KPI*. 2015. № 12. Pp. 362 – 371. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47234185.pdf>.

8. Derben'ova Ya. Suchasnyj kontent-marketynh: sutnist' ta KPI. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2024. Vyp. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-103> (data zvernennia: 14.12.2025).

9. Suvorova S., Karpenko Yu. Vplyv tsyfrovoho marketynhu na pidvyschennia konkurentospromozhnosti vitchyznianoho biznesu. *Ekonomichnyj prostir*. 2023. №184. Pp. 164 – 168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-29>.

10. Ustik, T., Kolodnenko, N. Innovatsijni stratehii tsyfrovoho marketynhu iak drajver pidvyschennia konkuretnospromozhnosti upravlinnia biznesom. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 2025. №78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-157> (data zvernennia: 14.12.2025).

11. Karpenko O.O., Matnenko A.H. Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na osnovi tekhnolohij tsyfrovoho marketynhu. *Economic Synergy*. 2025. №2. Pp. 375 – 377. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/278>.

12. Balyk U. Tendentsii rozvytku instrumentiv tsyfrovoho marketynhu v umovakh hlobal'noi tsyfrovizatsii. *Via Economica*. 2024. № 7. Pp. 5 – 12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-7-1>.

Вячеслав КОБА¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
ORCID ID: 0000-0002-1157-8735

Ілля ЯЦЕНКО¹,

здобувач ступеня PhD, спеціальність 073 Менеджмент
ORCID ID: 0009-0009-3244-0354

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 16/12/2025

Рецензія: 21/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-10>

ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

У статті досліджено особливості інтеграції сучасних технологічних рішень у бізнес-процеси підприємства в умовах розвитку економічних систем і зростання ролі інформаційних та аналітичних інструментів в управлінні. Обґрунтовано доцільність розгляду впровадження технологій через призму бізнес-процесів як базового елемента організації господарської діяльності та управління. Проаналізовано вплив технологічних рішень на операційні, управлінські та аналітичні процеси підприємства і визначено характер змін, що відбуваються в їх структурі та механізмах функціонування. Запропоновано модель інтеграції технологій у бізнес-процеси, яка відображає взаємозв'язок між технологічними інструментами, процесною архітектурою та управлінськими результатами. На основі процесно-орієнтованого підходу здійснено оцінювання ефектів інтеграції технологій на операційному, управлінському, аналітичному та стратегічному рівнях. Доведено, що системне поєднання технологічних рішень з бізнес-процесами забезпечує підвищення узгодженості управління, якості управлінських рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: бізнес-процеси, інтеграція технологічних рішень, управління підприємством, процесно-орієнтований підхід, цифровізація діяльності, управлінські ефекти, інформаційні технології.

JEL Класифікатор:

M 12



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Коба В.,
Яценко І.,
2025

Vyacheslav KOBA, Illia YATSENKO

INTEGRATION OF DIGITAL ECONOMY TECHNOLOGIES INTO BUSINESS PROCESSES

The article examines the peculiarities of integrating modern technological solutions into business processes of enterprises in the context of economic system development, the growing role of information resources, and increasing requirements for the quality of management decisions. It emphasises that the introduction of technologies into the activities of enterprises increasingly goes beyond the technical automation of individual functions and requires a systematic approach focused on the process logic of economic activity organisation. The expediency of considering business processes as a key object of integration of technological solutions, through which the coordination of operational actions, information flows and management mechanisms is ensured, is substantiated.

The study analyses the impact of modern technological tools on the operational, managerial and analytical business processes of an enterprise. It shows that their implementation changes the parameters of process functioning, in particular the duration of operational cycles, the level of standardisation of procedures, the nature of managerial decision-making and the methods of analytical support for management. It has been proven that the integration of technological solutions contributes to the formation of a unified information environment, within which the interconnection of processes and the reduction of information asymmetry between enterprise divisions are ensured.

The article proposes an author's model of technology integration into business processes of an enterprise, which reflects a consistent transition from technological tools to managerial and effective results. The model demonstrates the relationship between technological support, integration mechanisms, process architecture, and enterprise performance. Based on a process-oriented approach, the effects of technology integration at the operational, managerial, analytical, strategic, and systemic levels were assessed. It has been established that the effects obtained are complex in nature and manifest themselves not only in reduced costs or increased productivity, but also in changes in the quality of management and increased adaptability of the enterprise to changes in the external environment.

It is concluded that the systematic combination of technological solutions with business processes creates the prerequisites for the formation of a holistic management model focused on data, process coordination and long-term efficiency of the enterprise. The results obtained can be used as a theoretical basis for further scientific research and as a practical tool for substantiating management decisions in the process of introducing modern technologies into the activities of enterprises.

Keywords: *business processes, integration of technological solutions, enterprise management, process-oriented approach, digitalisation of activities, management effects, information technologies.*

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку економічних систем характеризуються зростанням ролі технологічних рішень у забезпеченні ефективності діяльності підприємств і підвищенні якості управлінських рішень. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, аналітичних платформ і автоматизованих систем управління зумовлює суттєві зміни у способах організації господарської діяльності, координації ресурсів і формування управлінських механізмів. За таких умов ключовим об'єктом змін стають бізнес-процеси підприємства, через які реалізується впровадження нових технологічних рішень і забезпечується узгодженість операційної та управлінської діяльності.

Водночас у практиці функціонування підприємств упровадження сучасних технологій часто має фрагментарний характер і зводиться до автоматизації окремих функцій без урахування процесної логіки та системних взаємозв'язків. Це обмежує можливості отримання стійкого управлінського ефекту, ускладнює координацію між підрозділами та не забезпечує належного рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті виникає потреба в переході від ізольованого використання технологічних інструментів до їх комплексного впровадження у процесну та управлінську архітектуру підприємства.

Особливої уваги потребує визначення механізмів поєднання технологічних інструментів з операційними, управлінськими та аналітичними процесами, а також оцінювання управлінських ефектів, що виникають унаслідок такого поєднання. Розв'язання зазначеної проблеми є важливим як для розвитку теорії управління бізнес-процесами, так і для формування практичних підходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах сучасних економічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження сучасних технологічних рішень у діяльність підприємств і їх впливу на організацію бізнес-процесів перебувають у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти розвитку економіки в умовах поширення цифрових технологій висвітлені у працях Н. Краус, О. Голобородька, К. Краус [9], В. Лаговського [3] та О. Немировської. Особливості функціонування економічних систем за умов активного використання технологій досліджують Т. Янковець [1], А. Зіміна та О. Кавун [4].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені цифровізації бізнес-процесів та її впливу на ефективність діяльності підприємств. Зокрема еволюцію і тенденції впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси аналізує С. Пімоненко [2], питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств у результаті використання сучасних технологій розглядають Т. Пушкар, Г. Соболева та О. Славута [8]. Управлінські аспекти використання цифрових інструментів, а також зміни в організації управління підприємствами досліджують О. Гладкий [7], А. Череп, Ю. Огренич та І. Дашко [6].

Водночас у наукових публікаціях переважає розгляд окремих технологічних рішень або функціональних напрямів їх застосування, тоді як питання системного поєднання технологій з бізнес-процесами та механізмами управління залишаються недостатньо узагальненими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування підходів щодо інтеграції технологічних рішень у процесну та управлінську архітектуру підприємства.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів щодо інтеграції сучасних технологічних рішень у бізнес-процеси підприємства та визначенні управлінських ефектів, що виникають унаслідок їх системного поєднання в процесній та управлінській архітектурі підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку глобальної економіки цифрові технології стають фундаментальним чинником трансформації бізнес-середовища, визначаючи нові моделі організації діяльності підприємств, а також способи створення й доставки цінності для споживачів. Цифрова економіка, яка базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, формує нові бізнес-моделі, змінює традиційні підходи щодо управління й створює передумови для інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси в найрізноманітніших галузях економіки. Цей процес розглядається як трансформація, що не лише автоматизує операційні функції, а й стимулює інновації, прискорює прийняття рішень, оптимізує витрати та розширює конкурентні можливості підприємств. За таких умов інтеграція цифрових технологій виступає не лише технічним завданням, а й стратегічним пріоритетом для забезпечення сталого розвитку економічних систем і адаптації до динамічних ринкових вимог [1].

Під цифровою економікою розуміють економіку, у якій основну роль відіграють цифрові технології, інформаційні ресурси та методи їх обробки й управління у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ і послуг. Основні компоненти цифрової економіки містять: сектор ІКТ, цифрові платформи, електронний бізнес і цифрове середовище, що ство-

рюють цифрові екосистеми бізнес-діяльності [1]. Інтеграція цих технологій у бізнес-процеси підприємства передбачає комплексну трансформацію операційних моделей, що охоплює: автоматизацію, створення цифрових продуктивних рішень, а також зміни в управлінських практиках і корпоративній культурі.

При трансформації економічних відносин ключовим об'єктом змін на рівні підприємства стають бізнес-процеси як базовий елемент організації господарської діяльності та управління. Через бізнес-процеси реалізується впровадження новітніх технологічних рішень, оскільки вони забезпечують поєднання ресурсів, інформаційних потоків і управлінських рішень у межах цілісної системи функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність розгляду цифровізації не як сукупності окремих інструментів, а як системного процесу оновлення процесної та управлінської архітектури підприємства, що формує передумови для підвищення ефективності діяльності та створення нових механізмів формування цінності.

В контексті цифрової трансформації, процеси бізнес-діяльності набувають нового змісту – від простого впровадження IT-інструментів до формування цифрових бізнес-екосистем, де цифрові технології стають органічною частиною створення й реалізації бізнес-процесів. Це – використання таких ключових технологій, як хмарні обчислення, великі дані (Big Data), штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) і аналітичні платформи, що дозволяють оптимізувати операції, прогнозувати поведінку ринку, автоматизувати прийняття рішень і прискорювати реагування на зміни зовнішнього середовища [2].

Система цифрових технологій інтегрується в бізнес-процеси за рахунок чотирьох основних напрямів. Перший спрямований на цифрову автоматизацію операційних процесів, що передбачає автоматизацію рутинних функцій (фінансового обліку, логістики, виробничих циклів), зменшення людського фактора та підвищення точності виконання завдань. Другий напрям пов'язаний із цифровою аналітикою й прогнозуванням, що дає змогу підприємствам працювати з великими обсягами даних для оптимізації стратегічних і тактичних рішень. Третій напрям охоплює створення нових цифрових бізнес-моделей, де цифрові продукти й сервіси стають центром ціннісної пропозиції. Четвертий напрям пов'язаний із цифровою взаємодією всіх учасників бізнес-процесів, включно з постачальниками, клієнтами й партнерами, що створює інтегровані цифрові ланцюги створення цінності [3].

Сучасні дослідження також підкреслюють, що інтеграція цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності, створює можливості для впровадження інновацій і зміцнює конкурентні позиції підприємств. Це відбувається завдяки тому, що цифрові рішення дозволяють скорочувати витрати

на виробництво і обслуговування, підвищувати якість продукції та послуг, а також створювати нові ринки і канали взаємодії з клієнтами [2].

Інтеграція цифрових технологій не завжди відбувається без проблем. Серед ключових перешкод у практичній реалізації цифрової трансформації бізнес-процесів називають організаційні, технічні та людські бар'єри. Організаційні полягають у відсутності чіткої цифрової стратегії й змінних управлінських моделей, технічні – у низькому рівні IT-інфраструктури підприємства, а людські – у недостатньому рівні цифрових компетенцій співробітників і опорі змін у корпоративній культурі [4].

Попри те, що цифрова трансформація має значні переваги, її успішна інтеграція залежить від здатності підприємств створювати адаптивні структури управління, сприяти розвитку цифрових компетенцій персоналу та впроваджувати комплексні стратегії цифровізації, які враховують не лише технологічні аспекти, а й соціально-економічні фактори. Ці чинники визначають здатність підприємства успішно адаптуватися до цифрових змін, знизувати ризики та максимально використовувати потенціал цифрових технологій для довгострокового конкурентного зростання.

Запропонована авторами схема (рис. 1) відображає системну логіку поєднання ключових цифрових технологій з основними управлінськими та операційними процесами, а також демонструє взаємозв'язок між технологічною інфраструктурою, аналітичними інструментами та результатами діяльності підприємства. Такий підхід дає можливість наочно показати, яким чином цифрові рішення переходять від рівня окремих інструментів до рівня комплексної цифрової екосистеми, що забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності бізнес-процесів в умовах цифрової економіки.

Подана схема відображає логічно вибудовану модель інтеграції технологій цифрової економіки у бізнес-процеси підприємства та демонструє послідовний перехід від технологічної основи до управлінських і результативних ефектів. У верхній частині моделі зосереджено цифрові технології та інструменти, які формують технологічний базис цифрової економіки та виступають вихідною точкою трансформації діяльності підприємства. До них належать: корпоративні інформаційні системи, інструменти роботизованої автоматизації, аналітичні платформи обробки великих масивів даних, інтелектуальні алгоритми, хмарні сервіси та рішення Інтернету речей, що забезпечують збір, обробку та передачу даних у цифровому середовищі [5].

Наступний рівень моделі репрезентує механізми інтеграції цифрових технологій, через які відбувається їх практичне впровадження у діяльність підприємства. Саме на цьому етапі цифрові інструменти трансформуються з окремих технологічних рішень у системні елементи управління, що

забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, формування цифрової аналітики, інтеграцію даних між підрозділами та підтримку управлінських рішень на основі об'єктивної інформації.

Центральне місце в моделі посідають бізнес-процеси підприємства, які розглядаються як ключова ланка цифрової трансформації. Вони охоплюють операційні, управлінські та аналітичні процеси, у межах яких цифрові технології безпосередньо впливають на організацію діяльності, координацію ресурсів і формування управлінських рішень. На цьому рівні відбувається практичне поєднання технологій і управління, що забезпечує системний характер цифрових змін.

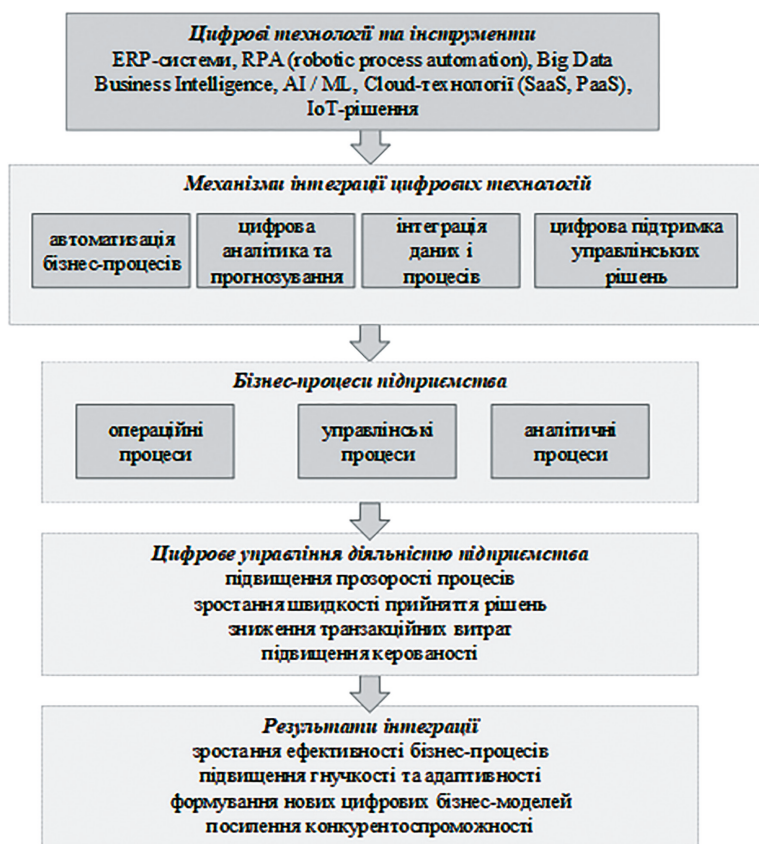


Рис. 1. Модель інтеграції технологій цифрової економіки у бізнес-процеси підприємства

Джерело: запропоновано авторами

Наступний рівень моделі відображає цифрове управління діяльністю підприємства, яке формується внаслідок інтеграції технологій у бізнес-процеси. Цифрове управління проявляється у зростанні прозорості процесів, підвищенні швидкості прийняття управлінських рішень, зниженні транзакційних витрат і посиленні загальної керованості діяльності підприємства [6]. Таким чином, цифрові технології починають виконувати не лише підтримувальну, а й стратегічну функцію.

Завершальним елементом є результати інтеграції технологій цифрової економіки, які відображають кінцевий ефект цифрової трансформації бізнес-процесів. До них належать: підвищення ефективності діяльності, зростання гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, формування нових цифрових бізнес-моделей та посилення конкурентоспроможності. У цілому модель демонструє причинно-наслідковий зв'язок між цифровими технологіями, бізнес-процесами та управлінськими результатами і може бути використана як теоретико-практичний інструмент аналізу цифрової трансформації підприємств.

Запропонована модель інтеграції технологій цифрової економіки у бізнес-процеси підприємства відображає узагальнену структурно-функціональну логіку цифрової трансформації. Для поглиблення аналізу та переходу від концептуального рівня до процесного доцільно розглянути вплив цифрових інструментів на окремі групи бізнес-процесів підприємства. Це дає підстави для виокремлення операційних, управлінських та аналітичних процесів і визначення характеру їх трансформації під впливом технологій цифрової економіки. Узагальнення відповідних змін та їх управлінських наслідків подано у табл. 1.

Таблиця 1. Вплив технологій цифрової економіки на трансформацію бізнес-процесів підприємства

Група бізнес-процесів	Цифрові інструменти	Напрямок трансформації процесів	Управлінські наслідки
Операційні процеси	ERP-системи, RPA, IoT, хмарні обчислення	Автоматизація виконання операцій, стандартизація процедур, скорочення тривалості циклів, інтеграція виробничих і логістичних потоків	Підвищення операційної узгодженості, зниження витрат, стабілізація виконання процесів
Управлінські процеси	Business Intelligence, AI та ML-алгоритми, аналітичні платформи	Підтримка процесів планування і контролю, сценарне моделювання, прогнозування результатів діяльності	Зростання обґрунтованості управлінських рішень, зниження рівня невизначеності

Закінчення таблиці 1

Група бізнес-процесів	Цифрові інструменти	Напрямок трансформації процесів	Управлінські наслідки
Аналітичні процеси	Big Data, BI-системи, інтелектуальна аналітика	Обробка великих масивів даних, виявлення закономірностей, формування аналітичної інформації в реальному часі	Посилення аналітичної спроможності, підвищення якості інформаційного забезпечення
Міжфункціональні процеси	Інтеграційні платформи, API-рішення, хмарні середовища	Синхронізація даних і процесів між підрозділами, усунення інформаційних розривів	Підвищення узгодженості управління, прозорість внутрішніх процесів
Процеси взаємодії з клієнтами	CRM-системи, цифрові канали комунікації, поведінкова аналітика	Персоналізація взаємодії, оптимізація сервісних процесів, управління клієнтськими даними	Підвищення якості обслуговування, зміцнення клієнтських відносин

Джерело: узагальнено авторами

Інтеграція технологій цифрової економіки зумовлює комплексну трансформацію бізнес-процесів підприємства, яка охоплює не лише окремі функціональні операції, а всю систему управління діяльністю. Цифрові інструменти вбудовуються у процесну архітектуру підприємства та змінюють внутрішню логіку виконання операційних, управлінських і аналітичних процесів, забезпечуючи їхню взаємопов'язаність і узгодженість. У результаті відбувається перехід від фрагментарного використання інформаційних технологій до системної цифрової трансформації, за якої бізнес-процеси функціонують на основі єдиного інформаційного простору та стандартизованих управлінських рішень.

Особливістю такого підходу є те, що цифрові технології виступають не допоміжним елементом, а інституційною основою організації бізнес-процесів. Операційні процеси трансформуються шляхом автоматизації та стандартизації, що змінює параметри їхньої швидкості, надійності та відтворюваності. Управлінські процеси набувають рис аналітично орієнтованого управління, у межах якого планування, контроль і координація ґрунтуються на даних, а не на інтуїтивних оцінках. Аналітичні процеси, у свою чергу, переходять від ретроспективного аналізу до безперервного моніторингу та прогнозування, що підвищує якість інформаційного забезпечення управління [7].

Узгоджена інтеграція цифрових інструментів у міжфункціональні та клієнтоорієнтовані процеси сприяє формуванню цілісної цифрової архі-

текстури підприємства, у межах якої усуваються інформаційні розриви між підрозділами та підвищується прозорість управлінських взаємодій. Це створює передумови для підвищення керованості бізнес-процесів і формування адаптивної моделі управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, результати, узагальнені в табл. 1, підтверджують, що інтеграція технологій цифрової економіки виступає ключовим чинником системного оновлення бізнес-процесів підприємства та формування нової якості управлінських рішень у цифровому середовищі.

До впровадження цифрових технологій, бізнес-процеси підприємств, як правило, характеризуються фрагментарністю інформаційних потоків, високою залежністю від ручних операцій та обмеженою можливістю оперативного аналізу результатів діяльності. Операційні процеси виконуються за лінійною логікою з мінімальною інтеграцією між підрозділами, управлінські рішення приймаються на основі агрегованої або запізнаної інформації, а аналітичні процеси мають переважно ретроспективний характер. За таких умов узгодження процесів ускладнюється, а здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища є обмеженою [8].

Інтеграція технологій цифрової економіки змінює зазначену логіку функціонування бізнес-процесів шляхом формування єдиного цифрового інформаційного середовища. Операційні процеси зазнають трансформації через автоматизацію та стандартизацію, що забезпечує скорочення тривалості операційних циклів і підвищення стабільності їх виконання. Управлінські процеси переходять до аналітично орієнтованої моделі, у межах якої планування, контроль і координація здійснюються на основі актуальних даних у режимі, наближеному до реального часу. Аналітичні процеси набувають системного характеру та забезпечують постійний моніторинг ключових показників діяльності.

Важливою особливістю процесної трансформації є посилення взаємозв'язку між окремими групами бізнес-процесів [9]. Цифрові інструменти забезпечують синхронізацію операційних, управлінських і аналітичних процесів, що знижує рівень інформаційної асиметрії та підвищує узгодженість управлінських дій. У результаті бізнес-процеси починають функціонувати як цілісна система, в якій зміни на одному рівні оперативно відображаються на інших, формуючи адаптивну модель управління діяльністю підприємства.

Впровадження корпоративних інформаційних систем, роботизованої автоматизації та хмарних рішень змінює традиційну логіку виконання операцій, переводячи їх у стандартизований і формалізований цифровий

формат. Операційні процеси починають функціонувати на основі єдиних цифрових регламентів, що забезпечує синхронізацію дій між підрозділами, скорочення тривалості операційних циклів і зниження залежності від ручної обробки інформації. Це призводить до підвищення стабільності виконання процесів, зменшення операційних витрат і підвищення відтворюваності результатів, що підтверджується результатами досліджень з цифровізації бізнес-процесів у сучасних організаціях.

Трансформація управлінських бізнес-процесів у результаті інтеграції цифрових технологій пов'язана, насамперед, із переходом до даних як основи прийняття рішень. Використання інструментів бізнес-аналітики, інтелектуальних алгоритмів та аналітичних платформ забезпечує можливість формування управлінських рішень на підставі актуальної, структурованої та верифікованої інформації. Управлінські процеси планування, контролю та координації поступово втрачають фрагментарний характер і набувають системної логіки, що базується на сценарному моделюванні та прогнозуванні. За таких умов змінюється роль менеджменту, який переходить від реактивного реагування на події до проактивного управління розвитком підприємства, що узгоджується з сучасними підходами до цифрового управління та менеджменту в умовах цифрової економіки [5].

Аналітичні бізнес-процеси за умов інтеграції технологій цифрової економіки зазнають найбільш глибоких якісних змін. Використання технологій обробки великих масивів даних, інтелектуальної аналітики та аналітики в реальному часі забезпечує перехід від ретроспективного аналізу до безперервного моніторингу показників діяльності підприємства. Аналітичні процеси стають невід'ємною складовою як операційних, так і управлінських процесів, формуючи інформаційне підґрунтя для оцінювання ефективності, виявлення відхилень і прогнозування майбутніх результатів. Така інтеграція аналітики в процесну структуру підприємства підвищує якість управлінських рішень і знижує рівень невизначеності в умовах динамічного зовнішнього середовища, що підтверджується результатами сучасних емпіричних досліджень у сфері цифрової трансформації бізнесу.

Оцінювання ефектів цифрової інтеграції доцільно здійснювати через аналіз змін ключових параметрів функціонування бізнес-процесів і системи управління підприємством у цілому (табл. 2). Інтеграція технологій цифрової економіки формує багатовимірний ефект, який проявляється на операційному, управлінському та стратегічному рівнях і не зводиться виключно до економії витрат або підвищення продуктивності.

На операційному рівні ефекти цифрової інтеграції проявляються у скороченні тривалості бізнес-процесів, зниженні рівня операційних витрат та

підвищенні стабільності виконання процедур. Автоматизація і стандартизація операцій забезпечують зменшення кількості помилок, підвищення точності обліку та прозорості виконання процесів, що підтверджується результатами емпіричних досліджень цифровізації підприємств реального сектору економіки. При цьому важливо, що операційний ефект не є разовим, а накопичується у процесі функціонування цифрових систем, створюючи довгострокову основу для підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 2. Ефекти цифрової інтеграції у бізнес-процеси підприємства

Рівень оцінювання	Параметри оцінювання	Характер прояву ефекту	Управлінське значення
Операційний рівень	Тривалість бізнес-процесів, рівень автоматизації, стабільність виконання операцій	Скорочення операційних циклів, зменшення кількості помилок, стандартизація процедур	Підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізація використання ресурсів
Управлінський рівень	Швидкість і обґрунтованість прийняття рішень, рівень координації підрозділів	Зменшення часових лагів управління, підвищення узгодженості управлінських дій	Посилення керованості підприємства, зниження управлінських ризиків
Аналітичний рівень	Якість та актуальність даних, аналітична глибина, прогнозна спроможність	Перехід до аналітики в реальному часі, виявлення закономірностей і трендів	Підвищення якості інформаційного забезпечення управління
Стратегічний рівень	Гнучкість бізнес-моделі, здатність до адаптації, інноваційний потенціал	Формування цифрово орієнтованої моделі розвитку, розширення стратегічних альтернатив	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Системний рівень	Інтегрованість процесів, цілісність управлінської архітектури	Формування єдиного цифрового середовища управління	Підвищення стійкості підприємства в умовах цифрової економіки

Джерело: узагальнено авторами

На управлінському рівні цифрова інтеграція сприяє трансформації механізмів прийняття рішень і координації діяльності. Використання аналітичних платформ, інструментів прогнозування та систем підтримки прийняття рішень знижує рівень інформаційної невизначеності та забезпечує перехід до управління на основі даних. Управлінські ефекти проявляються у підвищенні обґрунтованості рішень, скороченні часових лагів між виявленням проблем і реагуванням на них, а також у зростанні узгодженості дій між структурними підрозділами. У наукових працях наголошується, що саме цей рівень ефектів є визначальним для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Аналітичний ефект цифрової інтеграції полягає у формуванні безперервного інформаційно-аналітичного контуру управління. Застосування технологій обробки великих масивів даних та інтелектуальної аналітики забезпечує можливість систематичного моніторингу ключових показників діяльності, раннього виявлення відхилень і прогнозування майбутніх тенденцій розвитку. Аналітичні ефекти тісно пов'язані з управлінськими, оскільки підвищення якості аналітичної інформації безпосередньо впливає на стратегічні та тактичні управлінські рішення.

У стратегічному вимірі цифрова інтеграція створює умови для формування нових бізнес-моделей і підвищення адаптивності підприємства. Цифрові технології розширюють можливості масштабування діяльності, персоналізації продуктів і послуг, а також інтеграції підприємства у ширші цифрові екосистеми. Сукупність операційних, управлінських та аналітичних ефектів формує синергетичний результат, який проявляється у зростанні конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах цифрової економіки.

Узагальнення результатів оцінювання ефектів цифрової інтеграції свідчить про її комплексний вплив на функціонування бізнес-процесів і систему управління підприємством. Отримані ефекти мають багаторівневий характер і проявляються одночасно на операційному, управлінському, аналітичному та стратегічному рівнях. Інтеграція цифрових технологій формує цілісне цифрове середовище управління, у межах якого підвищується узгодженість процесів і зменшується рівень управлінської невизначеності. Сукупний результат цифрової інтеграції полягає у переході до адаптивної моделі управління, орієнтованої на дані та довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Висновки та пропозиції. У статті обґрунтовано, що інтеграція технологій цифрової економіки є визначальним чинником трансформації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. Дослід-

дження підтвердило, що цифрові технології впливають не лише на окремі операційні функції, а й на всю процесну та управлінську архітектуру підприємства, формуючи нову логіку організації діяльності, засновану на даних, автоматизації та системній взаємодії процесів.

На підставі розробленої моделі інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси встановлено, що ключову роль у цифровій трансформації відіграє процесний рівень, який забезпечує поєднання технологічних інструментів з управлінськими механізмами. Показано, що операційні, управлінські та аналітичні бізнес-процеси зазнають взаємопов'язаних змін, унаслідок чого формується цілісне цифрове середовище управління підприємством. Така інтеграція забезпечує підвищення узгодженості процесів, прозорості управлінських рішень і зниження рівня інформаційної невизначеності.

Найбільш відчутні ефекти цифрової інтеграції проявляються у зміні параметрів функціонування бізнес-процесів, зокрема у скороченні тривалості операційних циклів, підвищенні якості інформаційного забезпечення та переході до аналітично обґрунтованого управління. Оцінювання ефектів цифрової інтеграції підтвердило їх багаторівневий характер, що охоплює операційний, управлінський, аналітичний, стратегічний і системний рівні, формуючи синергетичний результат для підприємства.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ефективна інтеграція технологій цифрової економіки потребує системного підходу, орієнтованого на трансформацію бізнес-процесів, а не ізольованого впровадження окремих цифрових рішень. У цьому контексті доцільним є формування єдиної цифрової інфраструктури управління, узгодження процесної архітектури та розвиток аналітичних механізмів підтримки управлінських рішень.

Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення ефективності діяльності, зростання адаптивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Янковець Т. М. Цифрова економіка як драйвер соціально-економічного розвитку. *Бізнес-Інформ*. № 8. 2025. С. 202 – 212. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-202-212>.

2. Пімоненко, С. «Цифровізація бізнес-процесів: еволюція, тенденції та передумови». *Вісник економіки*. № 3, листопад 2024 р., С. 232 – 245. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.232>.

3. Лаговський В. В., Немировська О. В. Еволюція поняття «цифрова економіка». *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № 1. С. 131 – 154.

4. Зіміна, А., & Кавун, О. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. *Економіка та суспільство*, 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17>.

5. Амеліна, Н. К., Комчатних, О. В., & Левіщенко, О. С. (2024). Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. (Випуск 35). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665>.

6. Череп, А., Огренич, Ю., & Дашко, І. (2025). Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>.

7. Гладкий О. Чинники цифрової трансформації підприємства в умовах диджиталізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. С. 40 – 46.

8. Пушкар Т. А., Соболева Г. Г., Славута О. І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 165 – 170.

9. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf.

REFERENCES

1. Yankovets T. M. (2025) Tsyfrova ekonomika yak draiver sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. [The digital economy as a driver of socio-economic development] *BIZNES-INFORM*. No 8. Pp. 202 – 212. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-202-212> (Accessed: 20.12.2025), (in Ukrainian).

2. Pimonenko, S. (2024) Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv: evoliutsiia, tendentsii ta peredumovy [Digitalisation of business processes: evolution, trends and prerequisites]. *Visnyk ekonomiky*. No 3. Pp. 232 – 245. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.232> (Accessed: 20.11.2025), (in Ukrainian).

3. Lahovskyi V. V., Nemyrovska O. V. (2023) Evoliutsiia poniattia «tsyfrova ekonomika» [Evolution of the concept of 'digital economy.' Collection of scientific works of the State Tax University]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho*, No 1. Pp. 131 – 154.

4. Zimina, A., & Kavun, O. (2025) Vplyv tsyvrovizatsii na transformatsiiu ekonomichnykh vidnosyn [The impact of digitalisation on the transformation of economic relations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17> (Accessed: 25.11.2025), (in Ukrainian).

5. Amelina, N. K., Komchatnykh, O. V., & Levishchenko, O. S. (2024). Tsyfrovizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku ekonomiky biznesu [Digitalisation as a key factor in business economic development]. *Akademichni vizii* (Vyp. 35). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665> (Accessed: 28.11.2025), (in Ukrainian).

6. Cherep, A., Ohrenych, Yu., & Dashko, I. (2025). Chynnyky vplyvu na tsyfrovizatsiiu biznes-protsesiv ta intehratsiiu shtuchnoho intelektu na pidpriemstvakh Ukrainy [Factors influencing the digitisation of business processes and the integration of artificial intelligence in Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43> (Accessed: 12.12.2025), (in Ukrainian).

7. Hladkyi O. (2024). Chynnyky tsyfrovoy transformatsii pidpriemstva v umovakh dydzhytalizatsii [Factors of digital transformation of an enterprise in the context of digitalization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, Vol. 336, No 6, Pp. 40 – 46 (in Ukrainian).

8. Pushkar T., Sobolieva H., Slavuta O. (2023). Tsyfrovizatsiia yak faktor zabezpechennia konkurentospromozh-nosti pidpriemstva [Digitalization as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, No 2 (47), Pp. 165 – 170 (in Ukrainian).

9. Kraus, N., Holoborodko, O., & Kraus, K. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde character of development]. *Efektivna ekonomika*, 1. URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (Accessed: 05.12.2025), (in Ukrainian).

Анастасія ОЛІШЕВСЬКА¹,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
ORCID ID: [0000-0002-0929-7555](https://orcid.org/0000-0002-0929-7555)

В'ячеслав КРЕДИСОВ¹,

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
ORCID ID: [0009-0000-6587-679X](https://orcid.org/0009-0000-6587-679X)

Василь МИКОЛАЙЧУК¹,

старший викладач кафедри менеджменту
ORCID ID: [0000-0001-6490-2589](https://orcid.org/0000-0001-6490-2589)

¹ ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»

Прийняття: 19/12/2025

Рецензія: 23/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-11>

КРИЗА Й ВІЙНА ЯК ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: УКРАЇНА В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ

JEL Класифікатор:
M16, F23, F51, O19



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Олішевська А.,
Кредисов В.,
Миколайчук В.
2025

У статті досліджено кризу та війну як системні чинники стратегічної трансформації менеджменту в Україні в умовах глобальної нестабільності. Обґрунтовано, що повномасштабна війна трансформує кризу з тимчасового відхилення у сталий режим функціонування організацій, внаслідок чого традиційні моделі стратегічного планування втрачають прогностичну спроможність. Висвітлено, що стратегічний менеджмент у воєнних умовах еволюціонує від лінійних ієрархічних підходів щодо адаптивних, динамічних моделей управління, орієнтованих на стійкість, резильєнтність і швидке коригування управлінських рішень.

Емпіричною базою дослідження стали результати національних опитувань бізнесу та показники ділової активності, зокрема індекс ділової активності (UBI) та індекс очікувань ділової активності (ЮДА). Виявлено розрив між низьким рівнем поточної бізнес-активності та зростанням адаптивних очікувань підприємств, що свідчить про внутрішню перебудову стратегічного мислення в умовах високої невизначеності. Доведено, що неоднорідність секторальних очікувань формує диференційовані траєкторії стратегічної адаптації.

Запропоновано багаторівневу концептуальну модель еволюції стратегічного процесу, яка інтегрує макро-, мезо- та мікрорівні управління, а також модель впливу

кризово-воєнних чинників на трансформацію управлінської логіки та інструментарію стратегічного менеджменту. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розроблення адаптивних стратегій організацій і формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення стратегічної стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, кризово-воєнні чинники, стратегічна трансформація, адаптивне управління, резильєнтність організацій, невизначеність, ділова активність, стратегічна стійкість, Україна, глобальний контекст.

Anastasiia OLISHEVSKA, Viacheslav KREDYSOV, Vasyi MYKOLAICHUK

CRISIS AND WAR AS FACTORS OF STRATEGIC TRANSFORMATION OF MANAGEMENT: UKRAINE IN THE GLOBAL CONTEXT

The article examines crisis and war as systemic drivers of the strategic transformation of management in Ukraine within the context of global instability. It is substantiated that the full-scale war transforms crisis from a temporary deviation into a persistent mode of organizational functioning, under which traditional models of strategic planning lose their predictive capacity. The study demonstrates that strategic management under wartime conditions evolves from linear and hierarchical approaches toward adaptive and dynamic management models focused on resilience, sustainability, and continuous adjustment of managerial decisions.

The empirical basis of the research consists of national business surveys and indicators of business activity, including the Ukrainian Business Index (UBI) and the Business Expectations Index calculated by the National Bank of Ukraine. The findings reveal a gap between the low level of current business activity and the growing adaptive expectations of enterprises, indicating an internal restructuring of strategic thinking under conditions of heightened uncertainty. Sectoral heterogeneity of expectations is shown to generate differentiated trajectories of strategic adaptation across industries.

The article proposes a multilevel conceptual model of the evolution of the strategic process that integrates macro-, meso-, and micro-levels of management, as well as a causal model of the impact of crisis and wartime factors on the transformation of managerial logic and strategic management instruments. The practical significance of the results lies in their applicability to the development of adaptive organizational strategies and managerial decisions aimed at enhancing strategic resilience during wartime and in the post-war recovery period.

Keywords: *strategic management; crisis and wartime factors; strategic transformation; adaptive management; organizational resilience; uncertainty; business activity; strategic sustainability; Ukraine; global context.*

Постановка проблеми. Сучасна система стратегічного менеджменту сформувалася в умовах відносної передбачуваності економічного середовища, інституційної сталості та обмеженої кількості системних шоків. Проте поєднання багаторівневих криз із повномасштабною війною в Україні радикально змінює саму природу управлінських процесів, виявляючи глибоку невідповідність класичних стратегічних підходів реальним умовам функціонування організацій. Проблема полягає в тому, що наявні теоретичні моделі стратегічного менеджменту не враховують тривалий стан екстремальної невизначеності, постійної загрози руйнування ресурсів і необхідності ухвалення рішень у режимі дефіциту часу та інформації.

Війна трансформує кризу з тимчасового відхилення від норми на постійну характеристику середовища, у якому діють підприємства, державні інституції та неурядові організації. За таких умов стратегія перестає виконувати функцію інструмента прогнозування і дедалі більше набуває ознак адаптивного механізму виживання та відновлення. Це створює наукову проблему переосмислення змісту стратегічного менеджменту, його цілей, інструментарію та критеріїв ефективності в умовах війни та повоєнної трансформації.

З практичної точки зору зазначена проблема безпосередньо пов'язана із завданнями забезпечення стійкості організацій, збереження людського капіталу, відновлення економічної активності та інтеграції України у глобальні економічні процеси. Неефективні або застарілі управлінські підходи в умовах війни призводять не лише до економічних втрат, а й до зниження здатності системи загалом реагувати на виклики безпеки та розвитку. Тому формування нових стратегічних управлінських рішень набуває значення не лише для окремих організацій, а й для національної економіки та міжнародної спільноти.

Таким чином, існує об'єктивна потреба в науковому осмисленні кризових і воєнних чинників як детермінант стратегічної трансформації менеджменту. Це дослідження пов'язане з розв'язанням фундаментальних наукових завдань оновлення теорії стратегічного управління та водночас має прикладне значення для розроблення практичних моделей управління, здатних забезпечити функціонування і розвиток організацій України в умовах глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному українському дискурсі стратегічної трансформації менеджменту під впливом кризи та війни простежуються кілька стійких дослідницьких ліній, які частково перетинаються, але ще не утворюють цілісної теоретичної конструкції. Перша лінія формує уявлення про зміну управлінської парадигми в умовах невизначеності як про перехід від інструментального раціоналізму до адаптивного управління, де рішення приймаються на тлі дефіциту інформації, високої волатильності ризиків і необхідності швидкої перебудови процесів. У цьому напрямі показовою є робота Г. Бей, А. Синиченко та Маріо Роберто С.М. [1], де трансформацію української управлінської парадигми пов'язано з комбінованим ефектом пандемії та повномасштабної війни, а ключовими векторами змін визначено переорієнтацію управлінських рішень, розвиток антикризових практик, цифровізацію та запит на гнучкі організаційні моделі.

Друга лінія досліджень тяжіє до класики антикризового управління, але з важливим зсувом у бік системності та превенції. Так, А. Ткаченко [2] інтерпретує антикризове управління як комплексну систему запобігання кризовим ситуаціям і наголошує на ролі інструментів раннього виявлення вразливостей та здатності суб'єкта господарювання швидко адаптуватися до змін. Це важливо для нашої теми тим, що війна фактично робить кризу не епізодом, а режимом функціонування, а отже антикризове управління перестає бути «надбудовою» і перетворюється на ядро стратегії.

Третя лінія формує фінансово-безпековий вимір стратегічного управління. У роботі [3] щодо системи індикаторів оцінювання фінансової безпеки держави пропонується підхід з вимірювання стану фінансової безпеки на підставі відкритих даних із урахуванням актуальних трендів фінансової системи, що методологічно підсилює ідею керованості ризику через метричні профілі та індикаторні панелі. Для стратегічного менеджменту це створює можливість операціоналізувати невизначеність, переводячи її з абстрактної загрози в набір вимірюваних параметрів для сценарного планування й управління стійкістю.

Четверта лінія зосереджена на менеджменті в умовах війни як специфічному класі управлінських режимів. Праця Ю. Копчака, М. Матвєєва та В. Пугачова [5] концептуалізує трансформацію менеджменту під тиском воєнних обмежень і виокремлює набір навичок, методів і стратегій, що критично важливі для успішного управління в таких умовах. Її сильна сторона в тому, що війна розглядається не як екзогенний «шок», а як середовище, яке змінює структуру управлінських компетенцій і логіку організаційної координації.

П'ята лінія формує поняттєве поле резильєнтності та стратегічної стійкості підприємств. О. Маковоз та Ю. Ус [4] у центр ставлять резильєнтність як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу, систематизуючи тенденції її формування та підкреслюючи, що в умовах тривалих потрясінь ідея «ефективності» поступається першості ідеї «здатності витримати, відновитися і продовжувати функціонувати». Це напряду підтримує рамку нашої статті, де війна інтерпретується як прискорювач переходу від оптимізаційної парадигми до парадигми життєздатності організації.

Окремого розгляду потребує цифровий вимір трансформації. Л. Калініченко аналізує перехідні виклики від «Industry 4.0» до «Industry 5.0», що задає ширший глобальний контекст: цифрова трансформація вже не зводиться до автоматизації, а тяжіє до людиноцентричності, стійкості та інтеграції технологій із соціальними й екологічними вимогами. У близькій площині Л. Костирко, А. Мартинов і М. Розмислова [7] розглядають цифрову трансформацію бізнесу як елемент антикризового управління, фактично трактуючи цифрові рішення як механізм підвищення керованості в умовах порушених ланцюгів, дефіциту ресурсів та необхідності швидкої реконфігурації процесів.

Нарешті, робота Д. Арабаджієва та Т. Сергієнко [8] зміщує фокус із підприємства на рівень громад і соціальної резильєнтності, показуючи, що управління в умовах війни неминуче виходить за межі внутрішньоорганізаційних процесів і стає елементом стійкого розвитку територій та спільнот. Для нашого дослідження це означає, що стратегічна трансформація менеджменту в Україні має багаторівневу природу і містить взаємодію бізнесу, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Узагальнюючи, наявні публікації добре описують окремі компоненти трансформації, зокрема антикризові інструменти, цифровізацію, резильєнтність, зміну компетенцій менеджменту та соціально-територіальний вимір. Водночас зберігається прогалина в інтеграції цих підходів у єдину стратегічну модель, де війна розглядається не просто як фактор ризику, а як структурний режим, що перепрошиває критерії стратегічної раціональності, метрики ефективності та архітектуру управління. Саме заповнення цієї прогалини і задає логіку подальшого викладу основного матеріалу в межах даного дослідження.

Метою статті є наукове осмислення кризи та війни як системних чинників стратегічної трансформації менеджменту в Україні в умовах глобальної нестабільності. У межах дослідження ставиться завдання розкрити логіку зміни стратегічного процесу під впливом кризово-воєнних факторів, обґрунтувати перехід від традиційних моделей стратегічного планування

до адаптивних управлінських підходів та визначити ключові параметри формування стратегічної стійкості організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах тривалої війни й кризових умов визначальним для бізнес-середовища залишається динаміка ділової активності та очікувань бізнесу, що безпосередньо впливає на стратегічні рішення організацій. За результатами вересневого дослідження стану бізнесу в Україні індекс ділової активності UBI (Ukrainian Business Index) становив 37,9 бали з 100 можливих, що відображає збереження значного рівня невизначеності функціонування підприємств у поточних умовах (табл. 1).

Таблиця 1. Показники ділової активності та очікувань бізнесу в Україні, вересень 2025 р.

Показник	Значення	Коментар щодо менеджменту
UBI – Індекс ділової активності (Diia.Business)	37,9	Сигнал стійкого песимізму бізнесу, що вимагає адаптації стратегій і підвищення гнучкості у прийнятті рішень
ІОДА – Індекс очікувань ділової активності (НБУ)	50,4	Перехід через нейтральну межу свідчить про формування адаптивних очікувань у менеджменту підприємств
ІОДА у серпні 2025	49,0	Динамічне покращення очікувань
ІОДА у вересні 2024	48,7	Порівняння річної динаміки
Секторальний ІОДА – торгівля	54,0	Сигнал позитивної адаптації у секторі зі швидким відгуком на зміни ринку
Секторальний ІОДА – промисловість	49,1	Помірний оптимізм, але все ще під тиском ризиків
Секторальний ІОДА – послуги	49,4	Схоже на поступове відновлення, але невизначеність висока
Секторальний ІОДА – будівництво	50,0	Нейтральні очікування в умовах високої волатильності

Джерело: складено авторами на основі даних Diia.Business та Національного банку України

Ці цифри свідчать про суттєве обмеження потенціалу для довгострокового стратегічного планування, адже значення UBI значно нижче

нейтрального рівня в 50 балів, який би свідчив про стабілізацію очікувань підприємств. Негативна динаміка індексу також корелює із зростанням ризиків, що бесперервно продукуються як безпековими загрозами, так і економічними шоками у вигляді дефіциту ресурсів та логістичних витрат. Потенційно протилежний сигнал у динаміці ділової активності надає щомісячний індекс очікувань ділової активності (ЮДА), розрахований Національним банком України. За даними НБУ, в тому ж вересні 2025 р. ЮДА зріс до 50,4 порівняно з 49,0 у серпні, перевищивши значення аналогічного місяця попереднього року (48,7). Це зростання оцінок бізнесу щодо своїх економічних перспектив свідчить про внутрішню адаптивну реакцію підприємств, які певною мірою коригують свої очікування та бізнес-плани, незважаючи на високий рівень зовнішньої нестабільності.

Детальний секторний аналіз ЮДА показує неоднорідність очікувань. Позитивні оцінки фіксуються в торгівлі, де секторальний індекс досяг 54,0, що відображає достатню пропозицію товарів і стабільний попит, тоді як у промисловості та сфері послуг індекси залишаються нижчими за нейтральний рівень, відповідно 49,1 і 49,4. Це означає, що окремі сектори демонструють більшу адаптивність і потенціал до зростання, тоді як інші все ще переживають структурні обмеження, що обмежують їхню здатність до стратегічних інвестицій і довгострокового розвитку.

Трансформація стратегічного менеджменту в умовах кризи та війни зумовлена зміною параметрів зовнішнього середовища, що визначають логіку управлінських рішень. У мирний період стратегічне управління базується на припущенні відносної стабільності макроекономічних, інституційних і ринкових умов. Воєнний стан руйнує це припущення, перетворюючи нестабільність на базову характеристику середовища функціонування організацій. У таких умовах змінюється не лише інструментарій стратегічного аналізу, а й сама мета стратегічного менеджменту, яка дедалі більше зміщується від максимізації ефективності до забезпечення життєздатності системи. Для формалізації відмінностей між традиційною та кризово-воєнною моделлю стратегічного менеджменту доцільно порівняти їх за ключовими параметрами, що визначають управлінську логіку (табл. 2).

Аналіз українського досвіду свідчить, що в умовах війни стратегічний менеджмент набуває рис нелінійної системи, у якій управлінські рішення формуються під впливом одночасної дії економічних, безпекових і соціальних факторів. Цю зміну логіки стратегічного процесу можна концептуалізувати як перехід від лінійної до адаптивної моделі стратегування (рис. 1).



Рис. 1. Еволюція стратегічного процесу в умовах кризи та війни

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2. Багатовимірне порівняння моделей стратегічного менеджменту в стабільному та кризово-воєнному середовищі

Параметр аналізу	Рівень прояву	Традиційна стратегічна модель	Кризово-воєнна стратегічна модель	Управлінські наслідки
Стабільність зовнішнього середовища	Макрорівень	Прогнозована динаміка	Висока волатильність	Зниження точності довгострокових прогнозів
Часовий горизонт	Стратегічний	3 – 5 років	Змінний, фрагментований	Перехід до коротких стратегічних циклів
Інформаційна база	Аналітичний	Повна, структурована	Неповна, асиметрична	Зростання ролі управлінської інтуїції
Механізм формування стратегії	Процесний	Формалізований	Ітеративний	Частий перегляд стратегічних рішень
Централізація управління	Організаційний	Висока	Помірна або низька	Делегування повноважень
Критерії результативності	Оціночний	Фінансова ефективність	Системна стійкість	Розширення показників оцінювання

Джерело: розроблено авторами

Рисунок 1 відображає багаторівневу логіку еволюції стратегічного процесу в умовах кризи та війни. Макрорівень формує загальне поле невизначеності через воєнні, економічні та інституційні чинники. На мезорівні ці чинники трансформуються у галузеві та регіональні обмеження, що впливають на конкурентне середовище і моделі взаємодії. Мікрорівень відображає безпосередню реакцію організацій, де стратегічний процес набуває адаптивного, циклічного характеру з постійним зворотним зв'язком. Ця блок-схема дозволяє інтерпретувати стратегічну трансформацію менеджменту як результат вертикальної взаємодії рівнів управління, а війну – як системний чинник, що «перепрошиває» логіку стратегування на всіх рівнях одночасно.

Важливим елементом стратегічної трансформації є зміна структури стратегічних пріоритетів організацій. В умовах війни пріоритети зміщуються від зростання до збереження ключових ресурсів, передусім людського капіталу та організаційних компетенцій. Це зумовлює перегляд стратегічних цілей і механізмів їх досягнення, що відображено в табл. 3.

Таблиця 3. Структурно-функціональна трансформація стратегічних пріоритетів організацій в умовах війни

Сфера управління	Домінуючі пріоритети (довоєнний період)	Пріоритети в умовах війни	Інструменти реалізації	Очікуваний стратегічний ефект
Людський капітал	Підвищення продуктивності	Утримання та відновлення	Гнучкі умови праці, психологічна підтримка	Збереження ключових компетенцій
Фінансове управління	Інвестиційне зростання	Фінансова ліквідність	Резервування, диверсифікація	Платоспроможність
Операційна діяльність	Оптимізація процесів	Адаптація до ризиків	Локалізація, релокація	Безперервність діяльності
Інноваційна політика	Довгострокові розробки	Прикладні рішення	Швидкі прототипи	Скорочення циклу впровадження
Стратегічні партнерства	Ринкова кооперація	Безпекова та інституційна взаємодія	Міжсекторні альянси	Підвищення організаційної стійкості

Джерело: розроблено авторами.

У глобальному вимірі український кейс демонструє, що війна виступає каталізатором формування нової управлінської парадигми, у якій стратегічний менеджмент розглядається як процес управління невизначеністю. Узагальнену модель впливу кризи та війни на трансформацію стратегічного менеджменту подано на рис. 2.

Отримані результати свідчать, що стратегічна трансформація менеджменту в умовах війни має системний характер і виходить за межі ситуативних управлінських рішень. Україна в цьому контексті виступає емпірично значущим прикладом для розвитку теорії стратегічного менеджменту, оскільки її досвід поєднує екстремальні умови функціонування з високим рівнем інтеграції у глобальні економічні процеси.

Отримані результати дозволяють вийти за межі прикладного аналізу воєнних і кризових викликів та сформулювати низку теоретичних імплікацій для розвитку сучасної теорії стратегічного менеджменту. Передусім війна виявляє обмеженість класичного уявлення про стратегію як раціонально сконструйований довгостроковий план, що ґрунтується на відносній стабільності зовнішнього середовища. Український досвід свідчить, що за умов тривалої екстремальної невизначеності стратегія перестає бути результатом разового аналітичного акту і трансформується у безперервний процес когнітивної та організаційної адаптації.



Рис. 2. Модель впливу кризово-воєнних чинників на стратегічну трансформацію менеджменту

Джерело: розроблено авторами

У цьому контексті стратегічний менеджмент доцільно інтерпретувати не як функцію вибору оптимальної траєкторії розвитку, а як механізм підтримання керованості системи в умовах порушеної причинно-наслідкової логіки. Це означає зміщення теоретичного акценту з категорій ефективності, конкурентних переваг і оптимізації до категорій життєздатності, зворотного зв'язку та адаптивної раціональності. Стратегічне рішення в таких умовах є не стільки оптимальним, скільки допустимим у межах наявних обмежень і водночас відкритим до подальшої корекції.

Запропонована в дослідженні багаторівнева модель стратегічного процесу дозволяє концептуалізувати війну як системний режим функціонування, а не як зовнішній шок. Це має принципове значення для теорії, оскільки змінює уявлення про межі стратегічного аналізу. Стратегія формується не лише на рівні підприємства, а й у просторі взаємодії макроінституційних рішень, галузевих трансформацій і внутрішніх організаційних виборів. Таким чином, стратегічний менеджмент у воєнних умовах набуває рис відкритої системи, де ключову роль відіграє здатність інтегрувати сигнали з різних рівнів управління. Важливим теоретичним наслідком є також переосмислення ролі часу у стратегічному процесі. Емпіричні дані свідчать, що фрагментація стратегічного горизонту не означає відмови від стратегічного мислення як такого. Навпаки, вона формує новий тип стратегічності, заснований на коротких циклах планування, сценарному мисленні та готовності до швидкого перегляду цілей. Це дозволяє трактувати адаптивність не як тимчасову реакцію на кризу, а як сталу характеристику стратегічної раціональності в умовах війни.

У ширшому глобальному контексті український кейс доповнює сучасні дискусії щодо трансформації стратегічного менеджменту в умовах множинних криз. Він демонструє, що війна прискорює ті процеси, які в інших економіках проявляються поступово, зокрема ерозію лінійних моделей стратегування, зростання ролі резильєнтності та інтеграцію безпекового виміру в управлінські рішення. У цьому сенсі досвід України може розглядатися не лише як специфічний, а як аналітично репрезентативний для розвитку теорії стратегічного менеджменту в умовах глобальної нестабільності.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що криза та повномасштабна війна в Україні виступають не ситуативними чинниками, а системними детермінантами трансформації стратегічного менеджменту. Вони радикально змінюють умови функціонування організацій, руйнуючи припущення про стабільність середовища, прогнозованість ризиків і лінійність стратегічного розвитку. За таких умов стратегічний менеджмент втрачає характер інструмента довгострокового планування і трансформу-

ється у динамічний процес управління невизначеністю, спрямований на збереження життєздатності та адаптацію.

Аналіз емпіричних даних щодо стану бізнес-середовища в Україні за-свідчив наявність суттєвого розриву між поточною діловою активністю та очікуваннями бізнесу. Низькі значення індексу ділової активності за одночасного зростання індексу очікувань ділової активності відображають адаптивну реакцію підприємств, які коригують свої стратегії в умовах високої волатильності зовнішнього середовища. Це підтверджує доцільність переходу від традиційних стратегічних моделей до гнучких, сценарно орієнтованих підходів управління.

У результаті дослідження обґрунтовано, що стратегічна трансформація менеджменту має багаторівневий характер. На макrorівні війна формує поле системної невизначеності через безпекові, економічні та інституційні чинники. На мезорівні ці впливи трансформуються у галузеві та регіональні обмеження, змінюючи конкурентне середовище та моделі кооперації. На мікрорівні організації вимушені перебудовувати внутрішні управлінські процеси, посилювати роль децентралізації, збереження людського капіталу та оперативного стратегування. Запропоновані концептуальні моделі дозволяють систематизувати ці зміни та пояснити логіку еволюції стратегічного процесу в умовах війни.

Практичні пропозиції, що випливають із результатів дослідження, полягають у необхідності інституціоналізації адаптивних управлінських підходів у діяльності українських організацій. Це передбачає впровадження коротких стратегічних циклів, інтеграцію інструментів управління ризиками та сценарного планування, розвиток цифрових управлінських рішень і зміщення акценту з показників поточної ефективності на параметри стратегічної стійкості та резильєнтності. Для державної політики важливим є формування умов, що сприяють підвищенню адаптивності бізнесу та зменшенню структурних обмежень на галузевому й регіональному рівнях.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що повномасштабна війна в Україні не лише ускладнила умови функціонування організацій, а й виступила каталізатором глибинної трансформації самої логіки стратегічного менеджменту. Йдеться не про адаптацію окремих інструментів чи управлінських процедур, а про зміну базових припущень, на яких вибудовується стратегічне мислення. В умовах тривалої воєнної нестабільності стратегія перестає бути механізмом передбачення майбутнього і дедалі більше виконує функцію підтримання керованості системи в ситуації радикальної невизначеності.

Емпіричний аналіз динаміки ділової активності та очікувань бізнесу продемонстрував, що низький рівень поточного економічного оптимізму

поєднується з поступовим формуванням адаптивних очікувань підприємств. Такий розрив свідчить про внутрішню перебудову стратегічного мислення, за якої організації відмовляються від орієнтації на стабільні траєкторії зростання і натомість зосереджуються на збереженні ресурсів, гнучкості та здатності швидко коригувати управлінські рішення. Це дозволяє розглядати адаптивність не як тимчасову реакцію на кризу, а як нову норму стратегічної поведінки.

Запропонована багаторівнева модель стратегічної трансформації дає змогу концептуалізувати війну як системний режим функціонування, що одночасно впливає на макро-, мезо- та мікрорівні управління. Такий підхід розширює межі класичної теорії стратегічного менеджменту, виводячи її за рамки внутрішньоорганізаційного аналізу та підкреслюючи роль міжрівневої взаємодії, інституційних обмежень і безпекових чинників у формуванні стратегічних рішень. У цьому контексті стратегічна стійкість постає не як властивість окремої організації, а як результат узгодженості управлінських рішень у ширшому соціально-економічному просторі.

Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції кризових і воєнних чинників у єдину аналітичну рамку стратегічного менеджменту, де війна розглядається не як екзогенний шок, а як структурний фактор, що перепрошиває критерії стратегічної раціональності, часові горизонти планування та метрики результативності. Такий підхід дозволяє по-новому інтерпретувати роль стратегії в умовах глобальної нестабільності та розширює можливості подальшого теоретичного розвитку концепцій адаптивного управління і резильєнтності.

Практична значущість результатів полягає у формуванні підґрунтя для розроблення управлінських рішень, орієнтованих на довготривалу життєздатність організацій в умовах війни та повоєнного відновлення. Водночас дослідження відкриває перспективи подальших наукових пошуків, пов'язаних із кількісним вимірюванням стратегічної резильєнтності, галузевою специфікацією адаптивних стратегій і аналізом взаємодії стратегічного менеджменту з безпековими та соціальними вимірами розвитку. У сукупності це дозволяє розглядати український досвід не лише як унікальний, а як методологічно значущий для осмислення трансформації стратегічного управління в умовах тривалих глобальних потрясінь.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою рівня стратегічної резильєнтності організацій в умовах війни та повоєнного відновлення, розробленням галузевих моделей адаптивного стратегічного менеджменту, а також аналізом механізмів інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення доданої вартості в умовах тривалої гео економічної нестабільності. Окремого наукового інтересу на-

буває дослідження взаємодії стратегічного менеджменту з безпековими та соціальними аспектами розвитку, що визначатимуть траєкторію трансформації української економіки у середньо- та довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бей Г., Синиченко А., Маріо Роберто С. М. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>.
2. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. С. 220 – 225.
3. Development of a system of indicators for the state financial security assessment. *Black Sea Economic Studies*. 2020. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-39>.
4. Маковоз О., Ус Ю. Резильентність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.
5. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
6. Kalinichenko L. L. The digital era: transformation and challenges of the transitional period from «Industry 4.0» to «Industry 5.0». *Ekonomika ta Suspilstvo*. 2024. No 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>.
7. Kostyrko L. A., Martynov A. A., Rozmyslova M. O. Digital transformation of business as an element of crisis management. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2023. No 5. Pp. 62 – 65. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13>.
8. Arabadzhiev D., Sergiienko T. Management during the war period in the context of social resilience and sustainable development of communities in Zaporizhzhia region. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 3(33). Pp. 60 – 72. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05>.

REFERENCES

1. Bei, H., Synychenko, A., & Mario Roberto, S. M. (2025). Management in times of uncertainty and crises: Transformation of the managerial paradigm of Ukraine. *Economy and Society*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>.
2. Tkachenko, A. (2023). Anti-crisis management as a comprehensive system for preventing crisis situations. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 220 – 225.
3. Development of a system of indicators for the state financial security assessment. (2020). *Black Sea Economic Studies*. 55. <https://doi.org/10.32843/bses.55-39>.

4. Makovoz, O., & Us, Y. (2025). Enterprise resilience as a factor in ensuring strategic sustainability of business. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>.
5. Kopchak, Y., Matveiev, M., & Puhachov, V. (2023). Transformation of modern management under wartime conditions. *Economy and Society*. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
6. Kalinichenko, L. L. (2024). The digital era: Transformation and challenges of the transitional period from «Industry 4.0» to «Industry 5.0». *Economy and Society*. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-5>.
7. Kostyrko, L. A., Martynov, A. A., & Rozmyslova, M. O. (2023). Digital transformation of business as an element of crisis management. *Economics. Finance. Law*. 5. 62 – 65. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13>.
8. Arabadzhyiev, D., & Sergiienko, T. (2025). Management during the war period in the context of social resilience and sustainable development of communities in Zaporizhzhia region. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 3(33). 60 – 72. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05>.

Ірина КРАСНОВА¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи та страхування
ORCID ID: 0000-0002-4507-6629

Ярина РОСОХА¹,

здобувач другого магістерського рівня вищої освіти,
ОПП «Банківський бізнес та фінансова аналітика»
ORCID ID: 0009-0009-3053-5210

¹Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 20/12/2025

Рецензія: 26/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-12>

МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ В СИСТЕМІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

JEL Класифікатор:
G21, G32, G28



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Краснова І.,
Росоха Я.,
2025

Досліджено сутність та інструменти моніторингу і контролю кредитного ризику в системі ризик-орієнтованого управління банківською діяльністю. Інституційні основи базуються на моделі COSO (оновлена 2017 р.) та трьох лініях захисту: бізнес-підрозділи забезпечують первинну ідентифікацію й операційний моніторинг (перша лінія), підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу – незалежний нагляд через ключові індикатори ризиків (KRI) і лімітів (друга лінія), внутрішній аудит – валідація ефективності (третя лінія). Розмежовано управління кредитним ризиком як стратегічний процес формування ризик-профілю від моніторингу (безперервне спостереження за якістю портфеля, позичальниками, сигналами раннього попередження) та контролю (дотримання процедур, лімітів, коригувальних дій). Ключові інструменти: «світлофорна» система профілювання позичальників, stop-loss-ліміти, ескалаційні протоколи з планами виправлення протягом 14 – 21 днів. Ці елементи інтегровано з Risk Appetite Framework (RAF)/Risk Appetite Statement (RAS) відповідно до Положення НБУ № 64, де ризик-апетит – сукупні ризики для стратегічних цілей. Розроблено ієрархічну модель моніторингу, що узгоджує рівні RAF: ризик-ємність (буфери капіталу/ліквідності проти ECL), ризик-апетит (KPI для портфелів), толерантність (сегментні ліміти, нульова толерантність до заборонених ризиків), ризик-профіль (баланс

ризик – винагорода), ліміти (жорсткі/м'які з тригерами) – до конкретних об'єктів моніторингу, інструментів та рішень, таких як реструктуризація портфеля або капіталізація. Модель забезпечує стратегічну узгодженість, перетворюючи ризик-апетит на операційний контроль в умовах макроекономічної невизначеності, воєнних ризиків та трансформацій фінансів України.

Запропонована модель посилює виявлення ризиків у реальному часі та реакцію для запобігання погіршенню портфеля. Моніторинг і контроль є невід'ємними для ефективності ризик-менеджменту, поєднуючи теорію з практикою для мінімізації збитків і узгодження операцій зі стратегіями.

Ключові слова: кредитний ризик, моніторинг, контроль, ризик-апетит, RAF, RAS, ризик-орієнтоване управління, банк.

Iryna KRASNOVA, Yaryna ROSOKHA

MONITORING AND CONTROL OF CREDIT RISK IN THE RISK-ORIENTED BANK MANAGEMENT SYSTEM

The article examines monitoring and control of credit risk within the risk-oriented management framework of banking activities. The institutional framework is based on the COSO model (updated in 2017) and three lines of defense: business units provide initial identification and operational monitoring (first line), risk management and compliance units provide independent oversight through key risk indicators (KRI) and limits (second line), and internal audit provides effectiveness validation (third line). Credit risk management is divided into a strategic process of risk profile formation based on monitoring (continuous observation of portfolio quality, borrowers, early warning signals) and control (compliance with procedures, limits, corrective actions). Key tools include traffic-light systems for borrower risk profiling, stop-loss limits on product parameters, and escalation protocols triggered by limit breaches, with remediation plans required within 14 – 21 days for supervisory board review. These integrate with the bank's Risk Appetite Framework (RAF)/Risk Appetite Statement (RAS), as mandated by NBU Regulation No. 64, defining risk appetite as aggregate risks acceptable for strategic goals. A hierarchical monitoring model aligns RAF levels—risk capacity (capital/liquidity buffers against aggregate ECL), risk appetite (KPI/KRI thresholds for portfolios), risk tolerance (segment limits, zero tolerance for prohibited activities), risk profile (dynamic risk-return balance), and limits (hard/soft thresholds with triggers) – to specific monitoring objects, tools, and decisions like portfolio restructuring or capitalization. This structure ensures strategic coherence, transforming high-level appetite into operational controls under macroeconomic uncertainty, war risks, and Ukraine's financial transformations.

Results propose this integrated model, enhancing real-time risk detection and response to prevent portfolio deterioration. Applicable to Ukrainian banks for RAF implementation, it supports NBU compliance, capital adequacy, and stability amid volatility. Conclusions emphasize monitoring and control as indispensable for risk management efficacy, bridging theoretical frameworks with practical tools to minimize losses and align operations with strategic objectives.

Keywords: credit risk, monitoring, control, risk appetite, RAF, RAS, risk-oriented management, bank.

Постановка проблеми. Кредитний ризик є невід'ємною складовою банківської діяльності, оскільки кредитні операції формують основну частину доходів банківських установ і водночас виступають джерелом потенційних фінансових втрат. За таких умов ефективне управління кредитним ризиком набуває вирішального значення для забезпечення фінансової стійкості банків та стабільності банківської системи загалом.

В умовах підвищеної макроекономічної невизначеності, воєнних ризиків і структурних трансформацій фінансового сектору України зростає потреба у вдосконаленні інструментарію управління кредитним ризиком, передусім у частині його постійного моніторингу та контролю. Сучасна банківська діяльність передбачає не лише прийняття рішень щодо надання кредитів, а й системне відстеження кредитної якості позичальників, своєчасне виявлення негативних тенденцій і запобігання погіршенню якості кредитного портфеля.

Управління кредитним ризиком має активний характер і містить формування відповідної стратегії, політик і процедур, що визначають ризик-профіль банку. Водночас моніторинг і контроль виконують превентивну та коригувальну функції, забезпечуючи безперервну оцінку результативності управлінських рішень, раннє виявлення ознак зростання ризику та оперативне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. У науковій літературі та практиці ризик-менеджменту ці поняття нерідко ототожнюються, що ускладнює побудову ефективних систем управління кредитним ризиком і зумовлює необхідність їх чіткого теоретичного розмежування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кредитного ризику та механізмів його управління є однією з найбільш досліджуваних у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, що зумовлено визначальною роллю кредитних операцій у формуванні фінансових результатів банківських установ та їх стійкості. Зокрема Л. О. Примостка, І. В. Краснова та ін. досліджують сутність банківських ризиків і сучасні концепції управ-

ління ними, акцентуючи увагу на ролі контролю та моніторингу ризиків [1]. А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін. аналізують підходи щодо класифікації банківських ризиків і обґрунтовують домінуючу роль кредитного ризику в системі ризиків банку [2]. Теоретичні аспекти визначення сутності, факторів та причин виникнення кредитного ризику узагальнено в дослідженнях В. В. Федіни [3].

Окремі аспекти моніторингу та контролю кредитного ризику висвітлено в працях Л. О. Гаряги [4], С. І. Ходакевича, А. Ю. Свириденка [5], Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук [6], які акцентують увагу на функціональному взаємозв'язку зазначених процесів, водночас підкреслюючи їхню концептуальну нетотожність у системі управління кредитним ризиком. Питання формування ризик-апетиту банку, а також його інституційного закріплення в системі корпоративного управління досліджували Н.П. Шульга, Л.Л. Белянко [7].

Зарубіжні науковці, зокрема Т. Белецький і М. Рутковський [8], здійснили комплексний огляд еволюції досліджень кредитного ризику та сучасних методів його оцінювання, тоді як Н. Косасія та А. Нджеру [9] зосередили увагу на теоретичному осмисленні категорії кредитного ризику.

Водночас, попри значний науковий доробок, у сучасній літературі зберігається методологічний розрив між загальнотеоретичними підходами щодо управління кредитним ризиком і прикладними аспектами побудови систем моніторингу та контролю в межах ризик-орієнтованого управління, зокрема в контексті реалізації RAF/RAS. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції інструментів моніторингу та контролю у процес прийняття управлінських рішень, що й зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є поглиблення теоретичного розуміння сутності моніторингу та контролю кредитного ризику в системі ризик-орієнтованого управління банком і обґрунтування ключових інструментів їх реалізації з урахуванням сучасних регуляторних вимог.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність банківських установ об'єктивно пов'язана з прийняттям і управлінням ризиками, серед яких кредитний ризик посідає провідне місце, оскільки виникає безпосередньо в процесі реалізації базової функції банку – надання кредитів. На відміну від інших видів фінансових ризиків, кредитний ризик має тривалий характер і супроводжує всі стадії кредитних відносин: від первинної оцінки кредитоспроможності позичальника та прийняття рішення щодо фінансування з обслуговування кредитної заборгованості протягом усього строку дії договору. Його реалізація може бути зумовлена як недоско-

налістю первинної оцінки фінансового стану клієнта, так і несвоечасним реагуванням банку на погіршення платоспроможності позичальника або зміну зовнішніх макроекономічних умов, що об'єктивно зумовлює необхідність безперервного моніторингу кредитного ризику [10].

Функціонування кредитного ринку нерозривно пов'язане з формуванням кредитних збитків, які виникають унаслідок неспроможності позичальників виконувати свої зобов'язання, впливу макроекономічних шоків, кризових явищ, а також інституційних і методичних недоліків у системах управління ризиками. У сучасній банківській практиці поняття кредитних збитків інституціоналізовано у вимогах Міжнародного стандарту фінансової звітності IFRS 9, відповідно до яких очікувані кредитні збитки визначаються як різниця між усіма договірними грошовими потоками та грошовими потоками, які банк очікує фактично отримати, дисконтованими за ефективною ставкою відсотка [11]. Таким чином, категорія кредитних збитків набуває не лише бухгалтерського, а й управлінського змісту, оскільки безпосередньо впливає на капітал, прибутковість і фінансову стійкість банку.

З економічного погляду доцільно розмежовувати прямі та непрямі кредитні збитки. До прямих належать втрати, пов'язані з неповерненням основної суми боргу та недоотриманням процентних доходів. Непрямі кредитні збитки охоплюють витрати на стягнення заборгованості, юридичний супровід, адміністративні процедури, а також інші супутні витрати, які не завжди безпосередньо відображаються у кредитному портфелі, але опосередковано знижують фінансовий результат банку. У сукупності ці компоненти формують реальний економічний ефект реалізації кредитного ризику, що зумовлює необхідність комплексного підходу щодо його оцінювання та контролю.

З огляду на зазначене, ключовою передумовою мінімізації кредитних збитків є формування ефективної системи моніторингу та контролю кредитного ризику, інтегрованої в загальну систему корпоративного управління банку. Саме на цьому рівні відбувається трансформація абстрактної оцінки ризику у практичні управлінські рішення, спрямовані на збереження фінансової стійкості банківської установи.

У міжнародній банківській практиці інституційною основою побудови систем управління ризиками та внутрішнього контролю є модель COSO, оновлена у 2017 році з урахуванням трансформації бізнес-процесів, зростання невизначеності та підвищення ролі стратегічного управління ризиками. Її сучасна інтерпретація, відома як «спіраль COSO», відображає безперервний і циклічний характер управління ризиками протягом усього життєвого циклу організації та акцентує увагу на необхідності постійної

адаптації системи внутрішнього контролю до змін внутрішнього й зовнішнього середовища (рис. 1). У контексті банківської діяльності це означає перехід від формального дотримання контрольних процедур до ризик-орієнтованої моделі управління, у якій моніторинг і контроль розглядаються як стратегічно значущі функції.



Рис. 1. Розширена структура концепції COSO

Джерело: створено з використанням [12]

Практична реалізація принципів COSO у банківському секторі здійснюється, зокрема, через модель трьох ліній захисту, яка забезпечує інституційне закріплення відповідальності за управління ризиками та внутрішній контроль на різних рівнях організації. Зазначена модель передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами, що безпосередньо приймають ризики (перша лінія), функціями незалежного контролю та моніторингу ризиків (друга лінія) і внутрішнім аудитом (третья лінія), який здійснює незалежну оцінку ефективності всієї системи управління ризиками та внутрішнього контролю.

Перша лінія захисту охоплює бізнес-підрозділи банку, які безпосередньо здійснюють кредитні операції та формують кредитний портфель. Саме на цьому рівні відбувається первинна ідентифікація кредитного ризику, застосування процедур кредитного аналізу, встановлення індивідуальних умов фінансування та поточний моніторинг виконання позичальниками договірних зобов'язань. Водночас бізнес-підрозділи несуть відповідальність за дотримання внутрішніх політик і процедур, визначених у межах ризик-апетиту банку, що підкреслює їх ключову роль у запобіганні надмірному накопиченню кредитного ризику.

Друга лінія захисту представлена підрозділами управління ризиками, комплаєнсу та фінансового моніторингу, які виконують функції незалежного контролю та методологічного супроводу процесів управління кредитним ризиком. Саме на цьому рівні зосереджується основний масив аналітичної роботи, пов'язаної з вимірюванням, агрегуванням і моніторингом кредитного ризику, розробкою системи ключових індикаторів ризику (KRI),

контролем дотримання встановлених лімітів і параметрів Risk Appetite Framework (RAF). Таким чином, друга лінія захисту виконує роль центрального елемента системи моніторингу кредитного ризику, забезпечуючи своєчасне виявлення відхилень і підготовку управлінської інформації для прийняття рішень.

Третя лінія захисту – внутрішній аудит – забезпечує незалежну та об'єктивну оцінку ефективності системи управління ризиками й внутрішнього контролю, зокрема процедур моніторингу кредитного ризику. Функція внутрішнього аудиту полягає не у здійсненні поточного моніторингу, а у перевірці адекватності, надійності та результативності контрольних механізмів, запроваджених першою і другою лініями захисту. Це створює додатковий рівень впевненості для Наглядової ради та вищого менеджменту банку щодо здатності системи управління ризиками забезпечувати контрольований рівень кредитного ризику.

Таким чином, модель трьох ліній захисту дозволяє поєднати стратегічні принципи COSO з практичними механізмами управління кредитним ризиком, забезпечуючи як вертикальну, так і горизонтальну інтеграцію процесів моніторингу та контролю. У межах цієї моделі моніторинг розглядається як безперервний процес спостереження та оцінювання рівня кредитного ризику, тоді як контроль спрямований на перевірку дотримання встановлених політик, процедур і лімітів та оцінку їх ефективності. Саме таке функціональне розмежування створює передумови для своєчасного реагування банку на зростання кредитного ризику та мінімізації потенційних кредитних збитків.

Органічною складовою системи корпоративного управління банку є моніторинг і контроль ризиків, які виконують взаємодоповнюючі, але функціонально відмінні ролі в управлінні кредитним ризиком. На інституційному рівні ці функції реалізуються через чітко визначену організаційну структуру та розподіл відповідальності між лініями захисту, тоді як на процесуальному рівні – через послідовні етапи ідентифікації, вимірювання, оцінювання, спостереження та реагування на ризики. У межах ризикорієнтованого підходу ефективність системи управління кредитним ризиком значною мірою залежить від узгодженості процедур моніторингу та контролю між собою і з загальною стратегією банку.

Моніторинг кредитного ризику доцільно розглядати як безперервний процес спостереження, вимірювання та аналітичної оцінки фактичного рівня ризику, а також факторів, що впливають на його динаміку. Він охоплює регулярний аналіз фінансового стану позичальників, якості кредитного портфеля, концентрації ризиків, динаміки простроченої заборговано-

сті, очікуваних кредитних збитків (Expected Credit Losses – ECL) та інших кількісних і якісних показників. Метою моніторингу є своєчасне виявлення негативних тенденцій і сигналів погіршення ризик-профілю, що створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Контроль кредитного ризику, на відміну від моніторингу, спрямований на забезпечення дотримання встановлених політик, процедур і лімітів управління ризиками, а також на оцінку ефективності застосовуваних інструментів. Контроль містить як превентивні, так і коригувальні заходи, що реалізуються у формі організаційних, методологічних та технологічних рішень. Його функція полягає не лише у фіксації відхилень від заданих параметрів, але й у забезпеченні відповідної управлінської реакції, спрямованої на зменшення ймовірності настання ризикових подій або мінімізацію їх впливу на фінансові результати банку.

Варто підкреслити, що моніторинг і контроль не можуть функціонувати ізольовано один від одного. Моніторинг без належного контролю перетворюється на пасивне спостереження, яке не забезпечує реального впливу на рівень ризику, тоді як контроль без якісного моніторингу втрачає аналітичну основу і ризикує стати формальним. У цьому контексті моніторинг формує інформаційне підґрунтя для контролю, тоді як контроль забезпечує практичну реалізацію результатів моніторингу через управлінські рішення.

Реалізація функцій моніторингу і контролю кредитного ризику здійснюється за допомогою комплексу інструментів, які формують єдину систему раннього виявлення та реагування на зростання ризику, за допомогою яких банк здійснює безперервний процес спостереження за рівнем ризику (рис. 2).



Рис. 2. Інструментарій системи моніторингу та контролю кредитного ризику

Джерело: авторська розробка

До ключових інструментів моніторингу належить система раннього попередження (Early Warning Systems), що ґрунтується на використанні фінансових і нефінансових індикаторів та дозволяє ідентифікувати ознаки по-

гіршення кредитоспроможності позичальників ще до виникнення прострочення. У практиці банків широко застосовуються, так звані, «світлофорні» моделі, у межах яких ризик-профіль позичальника класифікується за кількома рівнями з використанням кольорової індикації, що має індикативний характер і слугує основою для подальшого аналізу. Зауважимо, що моніторинг та контроль це не лише аналіз поточних даних, а й прогнозування основних показників кредитного ризику, а саме: PD та LGD, що моделюють збитки.

Важливим інструментом контролю кредитного ризику є система лімітування, яка передбачає встановлення граничних значень ризику за окремими портфелями, сегментами, продуктами та контрагентами. Особливе місце в цій системі займають stop-loss-ліміти, спрямовані на моніторинг характеристик кредитних продуктів і виявлення параметрів, що формують надмірний рівень ризику або призводять до непропорційного зростання кредитних збитків. Використання таких лімітів дозволяє банку своєчасно обмежувати або переглядати умови кредитування, змінювати продуктову лінійку та запобігати накопиченню збиткових сегментів портфеля.

Окрему роль у системі моніторингу відіграють індикатори-ліміти, які банк визначає заздалегідь у межах RAF. Для окремих показників можуть не встановлюватися жорсткі обмеження, а використовуватися прогнознi або порогові значення, перевищення яких сигналізує про необхідність поглибленого аналізу. Такий підхід є доцільним для параметрів, що потребують постійного спостереження, але не мають чітких інструментів оперативного управління, зокрема показників концентрації кредитів у певних секторах економіки, суверенної концентрації активів або обсягів нехеджованих валютних кредитів.

У разі порушення встановлених лімітів або порогових значень індикаторів у банку активується процес ескалації, який передбачає інформування відповідних органів управління та розробку планів коригувальних заходів. Порядок і строки ескалації залежать від типу ліміту та рівня ризику, а для жорстких і м'яких лімітів, як правило, регламентується період між моментом виявлення порушення та поданням плану дій на розгляд Наглядової ради, який не повинен перевищувати 14 – 21 днів. Це забезпечує своєчасне управлінське реагування та збереження контрольованого рівня кредитного ризику.

В умовах впровадження ризик-орієнтованого підходу щодо управління особливого значення набуває система RAF, яка формує стратегічну основу для прийняття, обмеження та контролю ризиків у банківській установі. На відміну від стрес-тестування, що є інструментом сценарного аналізу та використовується для оцінки стійкості банку за екстремальних,

але малоїмовірних умов, RAF визначає допустимі межі ризику в умовах нормального функціонування банку та слугує орієнтиром для щоденних управлінських рішень. Саме через механізми моніторингу та контролю забезпечується практична реалізація встановленого ризик-апетиту й підтримання ризик-профілю банку в заданих межах.

Важливим елементом системи внутрішнього контролю є ризик-апетит банку та відповідна декларація схильності до ризиків (Risk Appetite Statement, RAS). Хоча формалізована RAS не є прямою регуляторною вимогою Національного банку України, відповідно до Базельських рекомендацій вона належить до ключових складових ефективної системи управління ризиками. Згідно з Положенням НБУ № 64 від 11.06.2018, ризик-апетит визначається як сукупна величина ризиків, які банк готовий приймати в межах допустимого рівня для досягнення стратегічних цілей та виконання бізнес-плану [13]. Рада з фінансової стабільності, у свою чергу, трактує RAS як письмове формулювання сукупного рівня та видів ризику, які фінансова установа готова прийняти або уникнути, включаючи як кількісні, так і якісні параметри, з урахуванням ризиків, які важко вимірювати.

Вважаємо, що RAF варто розглядати не як декларативний документ, а як багаторівневу управлінську систему, що інтегрує стратегічні цілі банку, його фінансові можливості та операційні інструменти контролю кредитного ризику. Запропонований підхід передбачає трактування моніторингу кредитного ризику як наскрізного процесу, який поєднує стратегічний рівень визначення допустимого ризику з практикою щоденного управління кредитним портфелем.

Для систематизації взаємозв'язку між рівнями RAF, цілями моніторингу, ключовими індикаторами та інструментами контролю доцільно узагальнити ієрархічну модель моніторингу кредитного ризику в межах Risk Appetite Framework (табл. 1).

Запропонований підхід відображає логіку побудови системи моніторингу кредитного ризику як ієрархічно впорядкованої структури, де кожен рівень Risk Appetite Framework (RAF) виконує строго визначену, але взаємопов'язану функцію.

На верхньому рівні ієрархії формується ризик-ємність (risk capacity), яка визначає максимальний обсяг ризику, який банк може прийняти, виходячи з наявних фінансових ресурсів, капіталу та ліквідності. Цей рівень ґрунтується на оцінці здатності банку акумулювати потенційні втрати (зокрема, через створення буферів проти сукупних очікуваних кредитних збитків – ECL) і виступає абсолютним граничним обмеженням для подальшого формування ризик-апетиту.

Таблиця 1. Ієрархічна модель моніторингу кредитного ризику в межах RAF

Рівень RAF	Зміст рівня	Ключові інструменти моніторингу кредитного ризику	Об'єкти моніторингу	Типові управлінські рішення
Ризик-ємність (Risk Capacity)	Максимальний обсяг ризику, який банк здатний прийняти з огляду на капітал і ліквідність	Моніторинг достатності регулятивного та економічного капіталу; показники ліквідності; агреговані кредитні збитки (ECL)	Сукупний кредитний портфель; капітал; ліквідні активи	Перегляд стратегічних орієнтирів; обмеження зростання кредитного портфеля; докапіталізація
Ризик-апетит (Risk Appetite)	Прийнятний рівень ризику відповідно до стратегічних цілей	KPI/KRI кредитного ризику; порівняння фактичних значень з межами RAF/RAS; портфельні індикатори	Кредитний портфель у цілому; основні бізнес-напрями	Коригування кредитної політики; перегляд пріоритетів продуктивних пріоритетів; зміна умов кредитування
Толерантність до ризику (Risk Tolerance)	Гранично допустимі відхилення за окремими видами та сегментами ризику	Ліміти за портфелями, сегментами та продуктами; індикатори нульової толерантності	Сегменти позичальників; окремі продукти; проблемні кредити	Обмеження або припинення операцій; посилення вимог до позичальників; реструктуризація портфеля
Профіль ризику (Risk Profile)	Бажаний (цільовий) рівень ризику та баланс «ризик-винагорода»	Динамічний аналіз портфеля; порівняння фактичного та цільового профілю ризику; трендовий аналіз	Структура кредитного портфеля; ризик-доходність	Коригування бізнес-планів; зміна структури портфеля; оптимізація ризик-доходності
Лімітування (Limits)	Конкретні граничні значення ризику та механізми реагування	Моніторинг жорстких і м'яких лімітів; індикатори раннього попередження; тригери ескалації	Окремі контрагенти; групи контрагентів; показники концентрації	Запуск процесу ескалації; підготовка планів коригувальних заходів; рішення Наглядової ради

Джерело: авторська розробка

Ризик-апетит (risk appetite) становить наступний рівень, визначаючи цілеспрямований, прийнятний для банку рівень ризику з урахуванням його стратегічних цілей та бажаного балансу між ризиком і доходністю.

Він визначається окремо для кожного суттєвого виду ризику та операційно-аналізується через систему кількісних і якісних показників ефективності (KPI) та ризику (KRI) для кредитних портфелів, трансформуючи стратегічні орієнтири на конкретні цілі моніторингу.

Толерантність до ризику (risk tolerance) деталізує ризик-апетит, встановлюючи гранично допустимі відхилення на рівні окремих сегментів, продуктів і напрямів діяльності через систему сегментних лімітів. На цьому рівні також можуть закріплюватися принципи нульової толерантності до неприйнятних ризиків, наприклад, у сферах AML/CFT (протидії легалізації доходів та фінансуванню тероризму).

Рівень профілю ризику (risk profile) відображає фактичний або цільовий рівень ризику та дозволяє оцінити відповідність поточного стану кредитного портфеля стратегічним орієнтирам. Порівняння фактичного та цільового профілю ризику є ключовим елементом моніторингу та слугує підставою для коригування бізнес-планів, продуктової політики або структури портфеля.

Система лімітування (limits), як завершальний елемент ієрархії, забезпечує операційне втілення вищерівневих орієнтирів через встановлення конкретних граничних значень і процедур реагування. Контроль за дотриманням лімітів здійснюється шляхом регулярного моніторингу дотримання жорстких та м'яких лімітів з попередньо визначеними тригерами. Досягнення або порушення встановлених порогових значень активізує механізми ескалації, що забезпечують своєчасне управлінське реагування на зростання кредитного ризик.

Таким чином, Risk Appetite Framework виступає інтеграційною рамкою, що поєднує стратегічні рішення, аналітичні інструменти моніторингу та практичні механізми контролю. Така структура забезпечує узгодженість усіх рівнів управління, підвищуючи стійкість банку в умовах макрофінансової невизначеності.

Для забезпечення цієї узгодженості RAF формується саме як ієрархічна система взаємопов'язаних рівнів (рис. 3). Така архітектура дозволяє транслювати стратегічні орієнтири у конкретні кількісні та якісні параметри, забезпечуючи послідовний перехід від граничної здатності банку приймати ризик (ризик-ємність) до операційних лімітів та процедур реагування.

Як подано на рисунку 3, ієрархія RAF формується за принципом послідовного звуження простору прийнятного ризику – від максимально можливої ризик-ємності до конкретних лімітів, що застосовуються на операційному рівні. Такий підхід дозволяє забезпечити вертикальну інтегра-

цію процесів управління кредитним ризиком та уникнути ситуацій, за яких операційні рішення суперечать стратегічним обмеженням банку.

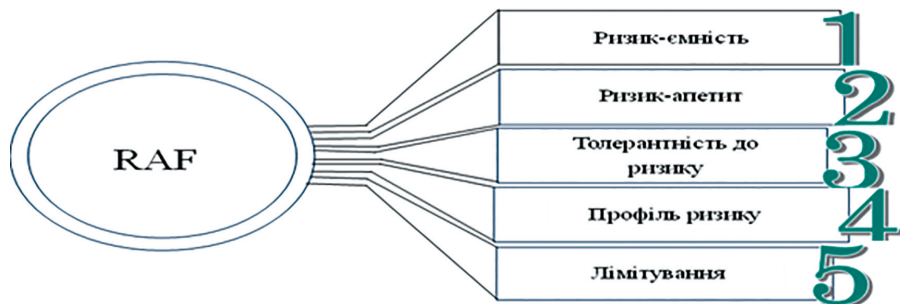


Рис. 3. Ієрархічна архітектура Risk Appetite Framework у системі управління кредитним ризиком банку

Джерело: створено з використанням: [13]

Верхній рівень ієрархії – ризик-ємність – визначає абсолютну межу прийняттого ризику з огляду на достатність капіталу та ліквідності. Наступні рівні поступово деталізують цю межу, адаптуючи її до стратегічних пріоритетів банку (ризик-апетит), допустимих відхилень за окремими напрямками діяльності (толерантність до ризику) та бажаного балансу між ризиком і дохідністю (профіль ризику). Завершальним елементом є система лімітування, яка трансформує стратегічні орієнтири у конкретні інструменти контролю та управлінського реагування. Таким чином, наведена ієрархія не лише ілюструє структуру RAF, а й відображає логіку трансформації стратегічних рішень у практичні механізми моніторингу та контролю кредитного ризику, що забезпечує цілісність і внутрішню узгодженість системи управління ризиками банку.

Для перевірки гіпотези щодо ефективності запропонованої ієрархічної моделі моніторингу в рамках RAF проаналізуємо динаміку ключового показника кредитного ризику, а саме: частки непрацюючих кредитів (NPL), в банківській системі України за період 2022 – 2025 рр. (табл. 2).

Дані таблиці 2 свідчать про стійку позитивну динаміку: частка NPL у системі скоротилася з пікових 38,0% на початку 2023 р. (на тлі воєнного шоку) до 25,0% у жовтні 2025 р. Це відбувалося одночасно із зростанням загального кредитного портфеля на 14% (до 1,48 трлн грн). Таким чином,

скорочення обсягу проблемних кредитів на 61,4 млрд грн відбулося не шляхом скорочення активів, а на фоні їх експансії. Ключовими факторами такого очищення балансів були активне списання токсичних активів (понад 100 млрд грн у держбанках), масові програми реструктуризації та посилення нагляду з боку регулятора.

Таблиця 2. Динаміка показників якості кредитного портфеля в банківській системі України, 2023 – 2025 рр.

Період	Частка NPL, % (система)	Обсяг NPL, млрд грн	Частка в держбанках, %	Частка в приватних банках, %	Зміна портфеля, %
01.2023	38,0	432,0	50+	12-15	+25
01.2025	30,5	393,2	58,9	9,94	+8
01.07.2025	27,0	380,0	38,5	9,9	+12
01.10.2025	25,0	370,6	36,0	9,5	+14

Джерело: створено з використанням: [14]

Диференційований аналіз за типами власності банків виявляє критично важливу закономірність. Банки з приватним капіталом, зокрема лідери ринку (топ-5), досягли рівня NPL менше 10%, наблизившись до європейських стандартів якості портфеля. Натомість державні банки, незважаючи на значне абсолютне скорочення NPL, продовжують демонструвати показник у 3,5–4 рази вищий (36,0%). Ця суттєва розбіжність не може бути пояснена виключно «спадщиною» кризи, оскільки приватні банки також працювали в однакових макроекономічних умовах.

Отриману динаміку та розрив між типами банків можна коректно інтерпретувати через призму впровадження інструментів RAF, які більш системно та оперативно використовуються саме в банках з приватним капіталом. Зокрема до таких інструментів належать:

1. Толерантність до ризику та лімітування. Банки з розвиненим RAF підходом обмежують концентрації в найбільш ризикових сегментах (наприклад, нехеджована валюта, комерційна нерухомість) через жорсткі stop-loss ліміти. Система ранніх сигналів (Key Risk Indicators – KRI) та «світлофорне» профілювання позичальників дозволяють ідентифікувати проблеми на етапі першої та другої лінії захисту (відповідно до моделі COSO);

2. Оперативність реагування. Для банків з приватним капіталом характерні короткі цикли ескалації (14 – 21 день на план коригування при порушенні лімітів), що відповідає рівню «лімітування» в запропонованій іє-

рархичній моделі та забезпечує швидке вжиття заходів (реструктуризація, врегулювання, списання);

3. Ризик-апетит та профіль ризику. Активне очищення портфелів через списання та реструктуризацію є інструментом приведення фактичного ризик-профілю до цільового рівня, визначеного в ризик-апетиті.

Отже, отримані емпіричні дані не суперечать припущенню про те, що системне впровадження ієрархичної моделі RAF, з її акцентом на оперативний моніторинг KRI та жорсткий контроль дотримання толерантності, є одним із ключових чинників, що забезпечили значно кращу якість кредитного портфеля приватних банків навіть в умовах воєнної кризи, інфляції та девальвації.

Додамо, що порівняльний аналіз з європейськими стандартами підкреслює як прогрес, так і виклики. Незважаючи на різницю в абсолютних показниках (середній NPL в ЄС – близько 2,8%), динаміка поліпшення в українській системі, особливо в банках з приватним капіталом, є показовою. Європейські інституції (згідно з ECB Guidelines on RAF) роблять акцент на стрес-тестуванні (EBA) та складних моделях очікуваних втрат (PD/LGD). Проте українська практика, адаптована до кризових умов, демонструє ефективність більш операційно-орієнтованої моделі з чіткими KRI та протоколами ескалації. Перевагою такого підходу є гнучкість та адаптація до специфічних воєнних ризиків (наприклад, нульова толерантність до активів на окупованих територіях).

Узагальнюючи результати дослідження вважаємо, що:

1. Державним банкам необхідно пріоритетно впровадити цілісну ієрархичну модель RAF з фокусом на: а) прив'язці ризик-ємності до капітальних буферів проти ECL; б) встановлення реалістичної толерантності на рівні сегментів; в) автоматизації моніторингу KRI та процесів ескалації.

2. Для всієї вітчизняної системи доцільно вдосконалити «світлофорну» модель, формалізуючи, наприклад, автоматичне присвоєння «червоного» статусу тому чи іншому сегменту при досягненні рівня $NPL \geq 15\%$, що має запускати обов'язковий план відновлення.

3. Перспективним напрямом є поступова інтеграція передових європейських практик (AI-аналітика для ранніх сигналів, стрес-тестування) в адаптовану українську модель, що забезпечить її стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропонована модель не лише теоретично узгоджується з міжнародними стандартами (COSO, ECB), але й емпірично підтверджує свою практичну значущість для підвищення стійкості банківського сектору України в умовах кризи.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах зростання макрофінансової невизначеності, структурних дисбалансів кредитного ринку та підвищених ризиків неповернення позик ефективність діяльності банківських установ дедалі більше залежить від якості системи моніторингу та контролю кредитного ризику. Кредитний ризик, будучи ключовим видом ризику в банківській діяльності, має тривалий і кумулятивний характер, а його реалізація трансформується у прями й непрямі кредитні збитки, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість, капіталізацію та здатність банків до відновлення й розвитку.

У статті доведено, що традиційні підходи щодо управління кредитним ризиком, які зосереджуються переважно на постфактум-оцінці якості портфеля, є недостатніми в сучасних умовах. Це зумовлює необхідність переходу до ризик-орієнтованої моделі управління, у межах якої моніторинг і контроль кредитного ризику розглядаються не як допоміжні функції, а як стратегічно значущі елементи корпоративного управління. Саме така логіка закладена в оновленій концепції COSO та її практичній реалізації через модель трьох ліній захисту, що забезпечує інституційне закріплення відповідальності за прийняття, вимірювання, моніторинг і контроль ризиків на всіх рівнях управління банком.

У ході дослідження здійснено концептуальне розмежування понять моніторингу та контролю кредитного ризику за їх функціональним призначенням. Обґрунтовано, що моніторинг слід трактувати як безперервний аналітичний процес спостереження та оцінювання фактичного рівня кредитного ризику і чинників, що визначають його динаміку, тоді як контроль спрямований на забезпечення дотримання встановлених політик, процедур і лімітів, а також на оцінку ефективності застосовуваних інструментів управління ризиками. Зазначено, що лише поєднання цих функцій у межах єдиної системи дозволяє забезпечити своєчасне управлінське реагування на зростання ризику та мінімізувати кредитні збитки.

Ключовим результатом є обґрунтування Risk Appetite Framework як інтеграційної рамки, що поєднує стратегічні цілі банку, його фінансові можливості та операційні інструменти моніторингу і контролю кредитного ризику. На відміну від стрес-тестування, яке має сценарний характер і орієнтоване на екстремальні умови, RAF визначає допустимі межі ризику в умовах нормального функціонування банку та слугує базою для щоденного управління кредитним портфелем. Зазначено, що саме через механізми моніторингу й контролю забезпечується практична реалізація ризик-апетиту та підтримання цільового ризик-профілю банку.

Запропонована ієрархічна модель моніторингу кредитного ризику в межах RAF, що охоплює рівні ризик-ємності (буфери проти ECL), ризик-апетиту (KPI портфелів), толерантності до ризику (сегментні ліміти), ризик-профіль (баланс ризик–винагорода) та системи лімітування (жорсткі/м'які тригери ескалації), дозволяє систематизувати взаємозв'язок між стратегічними обмеженнями та операційними рішеннями. Ключовими інструментами виступають «світлофорна» система, stop-loss-ліміти та протоколи реагування (14 – 21 днів), що узгоджуються з Положенням НБУ №64. Доведено, що така ієрархія забезпечує вертикальну узгодженість процесів управління ризиками та запобігає виникненню суперечностей між стратегічними орієнтирами банку і практикою щоденного кредитування.

Емпіричний аналіз даних НБУ (2023–2025 рр.) підтвердив ефективність моделі, а саме: частка NPL скоротилася з 38% до 25%. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для вдосконалення внутрішніх систем управління кредитним ризиком у банківських установах, зокрема в частині побудови систем раннього попередження, лімітування, контролю ключових індикаторів ризику та процедур ескалації. Запропонований підхід може бути адаптований до вимог національного регулятора та використаний у процесі розробки внутрішніх політик, RAS і систем управлінської звітності.

У цілому результати дослідження підтверджують, що інтеграція моніторингу і контролю кредитного ризику в межах RAF створює передумови для підвищення стійкості банківської системи, зниження ймовірності накопичення надмірних кредитних збитків та посилення адаптивності банків до умов макрофінансової нестабільності, що є особливо актуальним для банківського сектору України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією AI-інтеграції та stress-тестування моделі в умовах воєнної трансформації банківського сектору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Управління банківськими ризиками: підручник/ Л.О.Примостка, І.В.Краснова та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. Л.О.Примостки. К.:КНЕУ, 2018. 535 с.
2. Управління ризиками банків : монографія у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін./ за ред.д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. 283 с.
3. В.В. Федина. Кредитний ризик банку: сутність та причини виникнення. *Підприємство і торгівля*. Випуск № 39. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-27> (Дата звернення: 10.02.2025)

4. Л.О. Гаряга. Моніторинг кредитного ризику в банківській діяльності: автореф. дис к.е.н: 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». 2009. 22 с.
5. С.І. Ходакевич, А.Ю. Свириденко. Моніторинг та контроль рівня кредитного ризику як складова частина процесу ризик-менеджменту банку. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. Т. 21. Вип. 10(52). 2016. С. 107 – 110.
6. Кредитний менеджмент : навчальний посібник / Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук. Луцьк : Волинь поліграф, 2016. 280 с.
7. Н.П. Шульга, Л.Л. Белянко. Ризик-апетит у банках, *Фінанси та банківська справа*, 2022. № 5. С. 138 – 152. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)09) (Дата звернення: 12.03.2025).
8. Tomasz R. Bielecki, Marek Rutkowski. *Credit Risk: Modeling, Valuation and Hedging*. Spring-Verlag Berlin Heidelberg New Your, 2004 – 497 p.
9. Nixon Lamech Makokha Kosasia; Dr. Agnes Wanjiru Njeru. Relationship of Credit Risk and Profitability of Microfinance Institutions in Kenya, *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol.1, Issue 1, Pp. 736 – 749. DOI: <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.58> (Accessed: 10.02.2025).
10. Банківська система: навчальний посібник/ Ситник Н.С., Сташишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О. ; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
11. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9. Фінансові інструменти: розкриття інформації. Міжнародний стандарт від 30.06.2017.
12. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Executive summary. 2018.
13. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова: за станом на 11 червня 2018 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2018. №64.
14. Рівень непрацюючих кредитів (NPL), Національний банк України.

REFERENCES

1. Upravlinnia bankivskymu ryzykamy: pidruchnyk [Banking risk management] / L.O. Prymstok, I.V. Krasnova, ta in.; za nauk. red. d.e.n., prof. L.O. Prymstoky. K.: KNEU, 2018. 535 p.
2. Upravlinnia ryzykamy bankiv [Bank risk management] : monohrafiia u 2 tomakh. T. 1: Upravlinnia ryzykamy bazovykh bankivskykh operatsii / A. O. Yepifanov, T. A. Vasylieva, S. M. Kozmenko ta in./ za red. d-ra ekon. nauk, prof. A. O. Yepifanova i d-ra ekon. nauk, prof. T. A. Vasylievoi. Sumy : DVNZ «UABS NBU», 2012. 283 p.
3. V.V. Fedyna. Kredytnyi ryzyk banku: sutnist ta prychny vynyknennia [Bank credit risk: concept and reasons for occurrence]. *Pidpriumnytstvo i torhivlia*. Vypusk № 39, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-27> (Accessed: 10.02.2025).

4. L.O. Hariaha. Monitorynh kredytnoho ryzyku v bankivskii diialnosti [Monitoring credit risk in banking]. Avtoref. dys k.e.n: 08.00.08 – Hroshi, finansy i kredyt. Sumy DVNZ «UABS NBU». 2009. 22 p.
5. S.I. Khodakevych, A.Iu. Svyrydenko. Monitorynh ta kontrol rivnia kredytnoho ryzyku yak skladova chastyna protsesu ryzyk-menedzhmentu banku [Monitoring and control of credit risk as an integral part of the bank's risk management process]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova*. T. 21. Vyp. 10(52). 2016. Pp. 107 – 110.
6. Kredytnyi menedzhment [Credit management]: Navchalnyi posibnyk / N. A. Mostovenko, T. I. Korobchuk. Lutsk : Volyn polihraf, 2016. 280 p.
7. N.P. Shulha, L.L. Belianko. Ryzyk-apetyt u bankakh [Risk appetite in banks], *Finansy ta bankivska sprava*, 2022. № 5. Pp. 138 – 152. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)09) (Accessed: 12.03.2025).
8. Tomasz R. Bielecki, Marek Rutkowski. Credit Risk: Modeling, Valuation and Hedging. Spring-Verlag Berlin Heidelberg New Your, 2004. 497 p. (in English).
9. Nixon Lamech Makokha Kosasia; Dr. Agnes Wanjiru Njeru. Relationship of Credit Risk and Profitability of Microfinance Institutions in Kenya, *International Journal of Social Science and Humanities Research*, Vol.1, Issue 1, Pp. 736 – 749. DOI: <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.58> (Accessed: 10.02.2025) (in English).
10. Bankivska systema [Banking system]: navchalnyi posibnyk / Sytnyk N.S., Stasyshyn A.V., Blashchuk-Deviatkina N.Z., Petyk L.O. ; za zah. red. N. S. Sytnyk. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2020. 580 p.
11. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 9 [International Financial Reporting Standard 9]. Finansovi instrumenty: rozkryttia informatsii. Mizhnarodnyi standart vid 30.06.2017.
12. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Executive summary. 2018 (in English).
13. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh [On approval of the Regulation on the organization of risk management systems in Ukrainian banks and banking groups]: Postanova: za stanom na 11 chervnia 2018 r. Ofits. vyd. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2018. №64.
14. Riven nepratsiuuchykh kredytiv (NPL)[Level of non-performing loans], Natsionalnyi bank Ukrainy.

Ганна БАЗЕЦЬКА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу

ORCID ID: [0000-0002-5034-8959](https://orcid.org/0000-0002-5034-8959)

Дар'я СЕРЬОГІНА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу

ORCID ID: [0000-0001-8795-199X](https://orcid.org/0000-0001-8795-199X)

Тетяна МІТИНА¹,

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID ID: [0009-0003-5986-1913](https://orcid.org/0009-0003-5986-1913)

¹ Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Прийняття: 18/12/2025
Рецензія: 22/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-13>

ВПЛИВ НЕЙРОЕКОНОМІЧНИХ МАРКЕРІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ЦИФРОВОЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

JEL Класифікатор:
E22, H12, O16, O43, F21



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Базецька Г.,
Серьогіна Д.,
Мітіна Т.,
2025

У статті досліджено механізм трансформації цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи в Україні з позицій нейроекономіки та поведінкової економіки. Воєнна криза розглядається як тривалий стресовий контекст, що системно змінює когнітивні та емоційні умови прийняття економічних рішень, знижуючи доступність аналітичних ресурсів і посилюючи роль автоматизованих механізмів обробки інформації. Обґрунтовано, що за таких умов зростає значущість нейроекономічних маркерів, пов'язаних з емоційною валентністю, рівнем збудження, чутливістю до втрат і потребою в безпеці.

Висвітлено, що в цифровому середовищі ці маркери зумовлюють зміну логіки споживчого вибору, сприяючи переходу від раціонально-аналітичної оцінки товарів і послуг до орієнтації на швидко зчитувані сигнали довіри, стабільності та зниження невизначеності. Розкрито роль когнітивних викривлень як ключового механізму трансляції нейроекономічних реакцій у стійкі цифрові поведінкові рішення. Доведено, що архітектура цифрових платформ, алгоритмічні рекомендації та дизайн інтерфейсів виступають активними чинниками закріплення таких поведінкових патернів.

У статті запропоновано динамічну модель формування та еволюції цифрової споживчої поведінки в умовах

тривалої воєнної нестабільності, яка відображає перехід від реактивних рішень до відносно стабілізованих моделей цифрового споживання. Отримані результати формують теоретичне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень нейроекономічних детермінант цифрової поведінки споживачів у кризових умовах.

Ключові слова: нейроекономіка, поведінкова економіка, цифрова споживча поведінка, когнітивні викривлення, нейроекономічні маркери, воєнна криза, прийняття рішень.

Hanna BAZETSKA, Daria SEROGINA, Tetyana MITINA

THE IMPACT OF NEUROECONOMIC MARKERS ON THE TRANSFORMATION OF DIGITAL CONSUMER BEHAVIOR UNDER CONDITIONS OF WAR-RELATED CRISIS IN UKRAINE

The article examines the mechanism of transformation of digital consumer behavior under conditions of a war-related crisis in Ukraine from the perspectives of neuroeconomics and behavioral economics. A war-related crisis is interpreted as a prolonged stress environment that systematically alters the cognitive and emotional conditions of economic decision-making, reducing the availability of analytical resources and increasing reliance on automated and heuristic-based processes. Under such circumstances, neuroeconomic markers associated with emotional valence, arousal level, loss sensitivity, and the need for security become increasingly significant.

It is shown that in the digital environment these markers reshape the logic of consumer choice, shifting decision-making from rational evaluation of product characteristics toward rapidly perceived signals of trust, familiarity, stability, and uncertainty reduction. Particular attention is paid to cognitive biases as a key mechanism through which neuroeconomic reactions are translated into stable digital behavioral decisions. The study demonstrates that the architecture of digital platforms, algorithmic recommendations, and interface design act as active factors that reinforce and stabilize these behavioral patterns.

The article proposes a dynamic model describing the formation and long-term evolution of digital consumer behavior under conditions of prolonged war-related instability. This model reflects the transition from reactive, emotionally driven decisions to relatively stabilized patterns of digital consumption oriented toward security, predictability, and risk minimization. The results provide a theoretical foundation for further empirical research into neuroeconomic determinants of digital consumer behavior in crisis contexts.

Keywords: *neuroeconomics, behavioral economics, digital consumer behavior, cognitive biases, neuroeconomic markers, war-related crisis, decision-making.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується зростанням ролі поведінкових і когнітивно-емоційних чинників у формуванні економічних рішень, що зумовлює переосмислення класичних уявлень про раціональність споживачів. Умови високої невизначеності, інформаційного перевантаження та постійного впливу стресових факторів сприяють трансформації механізмів прийняття рішень, особливо у цифровому середовищі, де взаємодія споживача з ринком відбувається через опосередковані канали, алгоритмічні інтерфейси та візуально-емоційні стимули. У цьому контексті нейроекономічний підхід набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє дослідити глибинні психофізіологічні механізми, що лежать в основі економічної поведінки, виходячи за межі декларативних моделей раціонального вибору.

Особливої гостроти зазначена проблематика набуває в умовах воєнної кризи, яка супроводжується тривалим впливом хронічного стресу, підвищеним рівнем тривожності, загостренням емоційних реакцій та зміною пріоритетів споживачів. Воєнний стан формує специфічне середовище прийняття рішень, у якому зростає роль емоційних, інтуїтивних та автоматизованих когнітивних процесів, а традиційні економічні стимули часто втрачають свою прогнозованість. У таких умовах цифрова споживча поведінка зазнає суттєвих трансформацій, що проявляється у зміні патернів купівельної активності, посиленні орієнтації на безпеку, стабільність і довіру, а також у підвищеній чутливості до інформаційних та візуальних сигналів.

Водночас більшість наявних досліджень споживчої поведінки в кризових умовах зосереджуються переважно на макроекономічних показниках, соціально-психологічних опитуваннях або аналізі статистичних змін ринкової кон'юнктури, залишаючи поза увагою нейрофізіологічні та нейрокогнітивні маркери, які безпосередньо визначають процеси оцінювання ризику, сприйняття цінності та формування вибору. Недостатньо дослідженим залишається питання того, яким чином емоційні стани, пов'язані зі стресом і тривалою кризою, модифікують роботу когнітивних механізмів у цифровому середовищі та як ці зміни відображаються у поведінкових реакціях споживачів.

Таким чином, постає наукова проблема комплексного дослідження впливу нейроекономічних маркерів на трансформацію цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи, що потребує інтеграції підходів

нейроекономіки, поведінкової економіки та психології прийняття рішень. Розв'язання цієї проблеми має не лише теоретичне значення для розвитку міждисциплінарних моделей економічної поведінки, але й важливу практичну цінність для формування ефективних стратегій цифрового маркетингу, розробки адаптивних комунікаційних рішень та підвищення стійкості економічних суб'єктів в умовах тривалої нестабільності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальна дослідницька база для пояснення трансформації цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи формується на перетині нейроекономіки, нейронауки прийняття рішень, поведінкової економіки та прикладних досліджень цифрових ринків. Класичний напрям нейроекономічного аналізу заклав підґрунтя для інтеграції економічних моделей вибору з нейрокогнітивними механізмами, підкресливши, що економічні рішення є результатом взаємодії систем оцінювання винагороди, контролю імпульсів і соціально-емоційної регуляції, а тому можуть бути емпірично операціоналізовані через поведінкові та нейрофізіологічні індикатори, зокрема в ситуаціях ризику та невизначеності; ці підходи системно узагальнено у праці G. Loewenstein, S. Rick, J. D. Cohen [1]. Подальша еволюція концептуального поля пов'язана з розширенням від «нейронауки вибору» до повноцінних нейроекономічних рамок, де рішення трактуються як багаторівневий процес із конкуренцією автоматичних і контрольованих контурів, що особливо важливо для пояснення зрушень у поведінці під тиском кризових стимулів; це виразно концептуалізовано D. Serra [2]. Сучасні узагальнення фокусуються на методологічних викликах галузі включно з відтворюваністю, узгодженням нейромаркерів із теоріями корисності, а також проблемою перенесення лабораторних результатів у природні цифрові контексти; відповідний стан досліджень висвітлено J. B. Dennison, D. Sazhin, D. V. Smith [3].

У межах consumer neuroscience акцент поступово зміщується до вимірювання того, як мозок і психофізіологічні системи кодуєть цінність, довіру, увагу й емоційний відгук на маркетингові стимули, що дає змогу перейти від декларативних опитувань до предиктивних моделей поведінки в цифрових каналах; огляд ключових траєкторій розвитку та дослідницьких стандартів запропонували U. R. Karmarkar, H. Plassmann [4]. Окремий пласт досліджень поглиблює біологічні підстави економічної поведінки через аналіз ролі нейромедіаторних систем у прийнятті рішень, імпульсивності та ризикосприйнятті, що створює теоретичний міст до інтерпретації нейроекономічних маркерів у популяціях під хронічним стресом; відповідну систематизацію виконали J. Rotschedl, J. Neugebau-

er, M. Vokoun, V. Barák [5]. На рівні прикладної нейронауки управлінського та економічного вибору вагомою є лінія досліджень, яка демонструє, що емоційні стани та когнітивні оцінки не є незалежними, а разом формують рамку сприйняття ризиків і альтернатив; систематичний огляд нейронаукових доказів надали M. Cristofaro, P. L. Giardino, A. P. Malizia, A. Mastrogiorgio [6]. Комплементарно, емпіричні роботи показують зв'язок виконавчих функцій, психофізіологічних корелятивів, стилів прийняття рішень і особистісних характеристик, що важливо для пояснення неоднорідності споживацьких реакцій у цифровому середовищі; це розкрито D. Crivelli, C. Acconito, M. Balconi [7].

Важливою для тематики воєнної кризи є лінія досліджень, що прямо пов'язує фізіологічні стани з економічними відхиленнями від раціональності, зокрема демонструє, що настрої та пов'язані з ним соматичні параметри можуть систематично зміщувати оцінювання корисності, ймовірностей і готовність до ризику; такі ефекти показали R. Heerema, M. Pessiglione [8]. У площині когнітивних викривлень як механізму трансформації поведінки значущими є результати, які фіксують, що в кризових умовах змінюється інтенсивність та структура bias-ефектів у різних групах осіб, відповідальних за рішення, що дозволяє інтерпретувати війну як природний експеримент для посилення евристичних стратегій; відповідні експериментальні докази надані D. Paulus, G. De Vries, M. Janssen, B. Van de Walle [9]. Додатково прикладні огляди у сфері менеджменту обґрунтовують ефективність процедур зниження когнітивних викривлень через організаційні механізми, що може бути перенесено на контекст цифрових сервісів та комунікацій, де дизайн інтерфейсів і правила взаємодії впливають на рішення; це представили S. M. Mirbagheri, A. O. Rafiei Atani [10]. Методологічно корисним є й розвиток інструментарію вимірювання сприйняття когнітивних викривлень, що відкриває можливість поєднання самооцінок із поведінковими та фізіологічними показниками в українських вибірках; відповідну шкалу запропонували T. Ay, A. Özdemir [11]. Водночас роботи, присвячені високоставковим середовищам, підкреслюють, що когнітивні викривлення набувають практично небезпечних форм за дефіциту часу й інформації, що концептуально близько до ситуації воєнної нестабільності; ці узагальнення подали N. Vegum, P. Memon, A. Khan, A. Ullah, I. A. Laghari [12].

Окремий корпус емпіричних досліджень демонструє взаємозв'язок стресу з параметрами прийняття рішень через фізіологічні реакції, включно з підходами, що використовують віртуальні середовища як наближення до реальних стимулів і дозволяють контролювано відтворювати кризові сценарії; такі дані надані O. Mosquera-Dussán, D. Guzmán-Pérez, P. Terán-

Ortega, J. Garcia Torres, C. Trujillo-Rojas, J. Zamudio-Palacio, D. Botero-Rosas [13]. У національному дискурсі поведінкові механізми рішень у війні описуються як зсув у бік емоційно опосередкованих виборів, підвищеної вагомості безпеки та довіри, що формує специфічну економічну раціональність населення; цей ракурс висвітлює М. Гудзь [14]. Психологічні дослідження кризового ухвалення рішень доповнюють картину, наголошуючи на ролі напруги, невизначеності та адаптивних стратегій, що важливо для інтерпретації зміни споживчих патернів у цифрових каналах; відповідний аналіз запропонувала О. Васильченко [15].

У сфері consumer neuroscience також розвивається прогностичний порядок денний, який окреслює напрями переходу від описових нейропоказників до моделей, здатних пояснювати і передбачати поведінку в умовах цифрової економіки; це підкреслюють М. Balconi, M. Sansone [16]. Систематичні огляди щодо прогнозування споживчих уподобань за допомогою EEG та методів машинного навчання демонструють, що нейромаркери уваги та емоційного залучення можуть підвищувати точність прогнозів порівняно з традиційними методами, однак вимагають стандартизації протоколів і реплікацій; ці висновки узагальнили А. Byrne, E. Bonfiglio, C. Rigby, N. Edelstyn [17]. Безпосередньо цифровий контекст, включно з електронною комерцією та новими віртуальними середовищами, аналізується як простір, де нейронаукові методи дозволяють фіксувати зміну патернів уваги, залучення та довіри до цифрових стимулів; це показали А. Fici, M. Bilucaglia та співавтори. [18]. Українські дослідження трансформації цифрових маркетингових комунікацій фіксують зміну споживчої поведінки під впливом цифрових каналів і модифікацію реакцій на комунікаційні стратегії, що створює емпіричну основу для прив'язки нейромаркерів до реальних ринкових практик; такі результати навели А. В. Шевченко, О. О. Стельмашенко, В. В. Марчук [19]. На мікрорівні онлайн-середовища досліджується вплив візуальних і текстових елементів на рішення про купівлю, що безпосередньо корелює з нейроекономічними поняттями уваги та емоційної валентності; відповідний аналіз виконав А. В. Струнгар [20]. Нарешті, роботи про когнітивні викривлення у купівельних рішеннях дозволяють пов'язати загальні нейроекономічні моделі з практикою ринку, підкреслюючи роль «невидимих» когнітивних механізмів, які можуть посилюватися під час війни; це окреслили М. О. Багорка, К. А. Перерва [21]. Сукупно ці дослідження формують підґрунтя, але водночас виявляють незаповнену нішу: системне пояснення того, як нейроекономічні маркери, стрес-індуковані стани та когнітивні викривлення інтегруються в єдину модель саме цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи та як

ці механізми можуть бути операціоналізовані для надійного емпіричного вимірювання й порівняння.

Мета статті полягає у дослідженні механізму трансформації цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи в Україні через аналіз динамічної взаємодії нейроекономічних маркерів, когнітивних викривлень і структурних характеристик цифрового середовища. Досягнення поставленої мети передбачає виявлення ключових нейроекономічних чинників, що зумовлюють зміну логіки прийняття рішень у цифровому просторі, а також обґрунтування динамічної моделі формування стійких поведінкових патернів споживачів в умовах тривалої воєнної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці дедалі очевиднішим стає обмежений характер традиційних моделей раціонального вибору, які не здатні адекватно пояснити поведінку споживачів у середовищах підвищеної невизначеності, тривалого стресу та емоційного навантаження. Особливо це стосується цифрового середовища, де процес прийняття рішень відбувається в умовах високої швидкості інформаційних потоків, алгоритмічного посередництва та постійної стимуляції уваги. За таких умов економічна поведінка формується не як результат послідовного аналітичного зіставлення альтернатив, а як наслідок взаємодії автоматизованих когнітивних процесів, емоційних реакцій та фізіологічних станів, які безпосередньо впливають на оцінювання цінності, ризику та доцільності вибору.

Нейроекономічний підхід дозволяє концептуалізувати ці процеси як функціонування багаторівневої системи прийняття рішень, у межах якої економічна поведінка розглядається як прояв активності нейронних мереж, відповідальних за обробку винагороди, регуляцію емоцій та контроль імпульсів. У такій парадигмі нейроекономічні маркери виступають не просто індикаторами стану індивіда, а операціоналізованими проявами того, як мозок кодує економічно значущу інформацію та транслює її у поведінкові рішення. Це дозволяє перейти від описового аналізу поведінки до пояснення її причинно-наслідкових механізмів, що особливо важливо для дослідження цифрової споживчої поведінки в кризових умовах.

Воєнна криза створює унікальний контекст для дослідження нейроекономічних процесів, оскільки вона поєднує високий рівень невизначеності, тривалий вплив стресу та системні зміни в економічному й соціальному середовищі. На відміну від короткострокових криз або економічних шоків, війна формує стан хронічної напруги, який змінює базові параметри когнітивного функціонування, знижує доступні когнітивні ресурси та підсилює роль емоційних і евристичних стратегій прийняття рішень. У цифро-

вому середовищі ці зміни проявляються особливо виразно, оскільки саме цифрові платформи стають основним каналом доступу до товарів, послуг, фінансових операцій і соціальної взаємодії.

Ключовою особливістю цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи є зсув від експлоративних стратегій до стратегій мінімізації ризику. Споживачі дедалі частіше орієнтуються на знайомі бренди, перевірені платформи та прості сценарії взаємодії, уникаючи складних інтерфейсів і невизначених пропозицій. Така поведінка не є випадковою, вона відображає адаптивну реакцію нейрокогнітивної системи на середовище підвищеної загрози, у якому помилки вибору сприймаються як потенційно небезпечні. У цьому контексті нейроекономічні маркери, пов'язані з емоційною валентністю, рівнем збудження та чутливістю до втрат, набувають визначального значення для пояснення змін у цифрових патернах споживання.

Одним із центральних механізмів трансформації поведінки є зниження ефективності виконавчих функцій, відповідальних за складний аналіз і довгострокове планування. Хронічний стрес призводить до переорієнтації процесів прийняття рішень на швидкі, автоматизовані реакції, що базуються на попередньому досвіді та емоційних асоціаціях. У цифровому середовищі це означає, що дизайн інтерфейсів, візуальні акценти та структура інформаційних повідомлень можуть істотно впливати на рішення споживача, іноді навіть сильніше, ніж економічні характеристики продукту або ціна. Таким чином, цифрова споживча поведінка в умовах війни стає особливо чутливою до нейроекономічних тригерів, вбудованих у цифрові платформи.

Важливим аспектом є також трансформація сприйняття цінності в умовах воєнної кризи. Традиційні економічні уявлення про цінність, засновані на співвідношенні ціни та якості, поступаються місцем суб'єктивним оцінкам, у яких ключову роль відіграють безпека, стабільність і довіра. У нейро-економічному вимірі це означає зміщення активації з мереж, пов'язаних із максимізацією винагороди, до мереж, що відповідають за уникнення загроз і регуляцію тривоги. У цифровому середовищі така трансформація проявляється у підвищеній увазі до сигналів надійності, прозорості та соціального підтвердження, які можуть компенсувати загальний рівень невизначеності.

У цьому контексті доцільно розглядати цифрову споживчу поведінку як результат взаємодії трьох ключових рівнів: нейрофізіологічного, когнітивно-емоційного та середовищного. Нейрофізіологічний рівень визначає базові параметри реактивності та чутливості до стимулів; когнітивно-емоційний рівень формує інтерпретацію інформації та активацію когнітивних викривлень; середовищний рівень, представлений цифровими платформами, структурує вибір через дизайн, алгоритми та інформаційні архітек-

тури. Саме інтеграція цих рівнів дозволяє пояснити, чому в умовах воєнної кризи цифрова споживча поведінка набуває системних рис, що виходять за межі індивідуальних уподобань.

Теоретичні засади такого інтегративного підходу узгоджуються з сучасними положеннями нейроекономіки, які трактують економічні рішення як продукт конкуренції та координації різних нейронних систем, чутливих до контексту та емоційного стану індивіда [7]. Саме тому аналіз цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи потребує переходу від фрагментарних описів до цілісних моделей, здатних враховувати нейроекономічні маркери як ключові детермінанти трансформації поведінки.

Для подальшого поглиблення аналізу доцільно перейти від загального концептуального опису нейроекономічних механізмів до структурованого розгляду тих маркерів, через які відбувається трансформація цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи. Нейроекономічні маркери у цьому контексті не зводяться до окремих нейрофізіологічних показників, а формують інтегровані патерни, що відображають стан систем оцінювання ризику, винагороди та когнітивного контролю. Саме ці патерни визначають, які цифрові стимули будуть інтерпретовані як значущі, безпечні або загрозові, а отже – впливають на поведінкові рішення споживачів.

Умови воєнної кризи сприяють посиленню ролі емоційно забарвлених нейроекономічних маркерів, що зумовлено комплексним впливом тривалого стресу, невизначеності та загрози базовим потребам безпеки. За таких обставин відбувається системне зниження доступності когнітивних ресурсів, зокрема тих, що забезпечують аналітичну обробку інформації, довгострокове планування та зважене порівняння альтернатив. Унаслідок цього у структурі прийняття економічних рішень зростає частка автоматизованих, інтуїтивних механізмів, які спираються на емоційні реакції, попередній досвід та швидко активовані евристики. Така перебудова когнітивної архітектури рішень є адаптивною відповіддю на кризове середовище, однак водночас істотно змінює характер споживчої поведінки.

У цифровому середовищі зазначені процеси набувають особливої виразності, оскільки взаємодія зі споживачем здійснюється через інтерфейси, візуальні елементи, короткі повідомлення та символічні сигнали, які апелюють, насамперед, до емоційної сфери. За умов воєнної кризи споживачі дедалі рідше здійснюють глибокий аналіз функціональних характеристик продукту чи послуги, натомість орієнтуються на ті сигнали, що швидко зчитуються, не потребують значних когнітивних зусиль і сприяють зниженню суб'єктивного відчуття невизначеності. До таких сигналів належать: маркери надійності, знайомості, соціального підтвердження,

простоти та стабільності, які виконують компенсаторну функцію в умовах обмежених когнітивних можливостей.

Зміна акцентів із раціонально-аналітичних характеристик на емоційно-орієнтовані сигнали трансформує саму логіку цифрової споживчої поведінки. Вибір дедалі частіше здійснюється не як оптимізація економічної вигоди, а як пошук психологічно прийняттого рішення, що мінімізує тривогу, когнітивне навантаження та ризик помилки. У цьому контексті нейроеконімічні маркери виступають ключовими детермінантами поведінки, оскільки саме через них реалізується зв'язок між емоційним станом індивіда та його економічними діями в цифровому середовищі.

Така трансформація зумовлює необхідність систематизувати основні нейроеконімічні маркери, релевантні для умов воєнної кризи, а також виявити типові цифрові поведінкові реакції, з якими вони пов'язані. Без чіткого розуміння цих взаємозв'язків неможливо ані пояснити стійкі зрушення у споживчій поведінці, ані розробити адекватні аналітичні моделі, що враховували б специфіку прийняття рішень у цифровому середовищі за умов тривалої нестабільності.

В табл. 1 узагальнено основні нейроеконімічні маркери, релевантні для цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи, з урахуванням їхнього функціонального значення та типових поведінкових проявів.

Таблиця 1. Ключові нейроеконімічні маркери трансформації цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи

Нейроеконімічний маркер	Функціональний зміст	Прояв у цифровому середовищі	Поведінкові наслідки
Підвищена емоційна валентність	Посилення негативних або тривожних емоційних реакцій	Підвищена увага до заголовків, попереджень, соціальних сигналів	Уникнення ризикових пропозицій, вибір знайомих брендів
Високий рівень збудження	Активізація автоматичних реакцій	Імпульсивні кліки, швидкі рішення без глибокого аналізу	Зниження раціональності, скорочення часу вибору
Зниження когнітивного контролю	Обмеження виконавчих функцій	Нетерпимість до складних інтерфейсів	Перевага простих сценаріїв взаємодії
Посилена чутливість до втрат	Домінування механізмів уникнення	Реакція на знижки, гарантії, «безризикові» пропозиції	Консервативні стратегії споживання
Підвищена потреба в безпеці	Орієнтація на стабільність і довіру	Пошук сертифікацій, відгуків, соціального підтвердження	Лояльність до перевірених платформ

Джерело: сформовано авторами

Отже можна стверджувати, що нейроекономічні маркери формують своєрідний «фільтр сприйняття» цифрових стимулів, через який споживач оцінює інформацію та пропозиції. У воєнний період цей фільтр стає більш жорстким і вибіркоким, що знижує відкритість до новизни, але водночас підвищує значущість елементів, які асоціюються з безпекою та контролем. Це пояснює, чому в цифрових каналах зростає роль простоти, прозорості та емоційної стабільності комунікацій, а також чому агресивні маркетингові стимули можуть мати зворотний ефект.

Наступним важливим аспектом аналізу є роль когнітивних викривлень як ключового механізму, через який нейроекономічні маркери транслюються у конкретні цифрові поведінкові рішення споживачів. Когнітивні викривлення виступають своєрідними «фільтрами обробки інформації», що визначають, які стимули будуть помічені, як вони будуть інтерпретовані та які альтернативи потраплять до поля вибору. За нормальних умов ці механізми дозволяють зменшувати складність прийняття рішень, однак у ситуації воєнної кризи їхня роль істотно посилюється, що зумовлено зростанням емоційного напруження, дефіцитом часу та обмеженими когнітивними ресурсами.

У кризових умовах когнітивні викривлення не лише активізуються, але й набувають домінантного характеру, поступово витісняючи аналітичні стратегії обробки інформації. Це означає, що споживчі рішення дедалі частіше ґрунтуються на спрощених правилах, інтуїтивних оцінках та емоційно забарвлених асоціаціях, які забезпечують швидке реагування на цифрові стимули. У цифровому середовищі, де інформація подається у фрагментованому та алгоритмічно відсортованому вигляді, такі викривлення можуть посилюватися за рахунок повторюваності повідомлень, візуального фреймінгу та соціальних сигналів, що підкріплюють певні інтерпретації реальності.

Формування домінантних когнітивних викривлень у воєнний період призводить до виникнення стійких патернів цифрової поведінки, які відтворюються незалежно від конкретного контенту або економічних параметрів пропозицій. Зокрема це проявляється у схильності до збереження статус-кво, уникнення ризикових альтернатив, переоцінювання негативної інформації та підвищеної залежності від соціального підтвердження. Такі патерни з часом інституціоналізуються у цифрових практиках споживання, перетворюючись на звичні сценарії взаємодії з платформами та сервісами.

З огляду на це, когнітивні викривлення слід розглядати не як випадкові помилки мислення, а як структурні елементи поведінкової адаптації до кризового середовища. Їхній вплив на цифрову споживчу поведінку є системним і багаторівневим, охоплюючи як індивідуальні процеси сприйняття та оцінювання, так і колективні форми поведінки, опосередковані

алгоритмічними механізмами цифрових платформ. Саме тому виникає потреба у системному аналізі когнітивних викривлень у контексті цифрового середовища, який дозволив би виявити закономірності їхньої взаємодії з нейроекономічними маркерами та оцінити їхній внесок у трансформацію споживчої поведінки в умовах воєнної кризи.

Сформована таблиця 2 спрямована на зіставлення типових когнітивних викривлень із цифровими сценаріями споживчого вибору в умовах воєнної кризи.

Таблиця 2. Когнітивні викривлення як медіатори впливу нейроекономічних маркерів на цифрову споживчу поведінку

Когнітивне викривлення	Механізм дії	Цифровий сценарій	Поведінковий ефект
Уникнення втрат	Переоцінка можливих негативних наслідків	Орієнтація на акції з гарантіями	Зниження схильності до експериментів
Ефект доступності	Перевага інформації, що легко пригадується	Реакція на емоційно забарвлені новини	Спотворене оцінювання альтернатив
Ефект фреймінгу	Залежність рішення від подачі інформації	Різне сприйняття «знижки» і «економії»	Маніпулятивна вразливість
Упередження статус-кво	Прагнення зберегти поточний стан	Використання знайомих платформ	Консервація цифрових звичок
Соціальне підтвердження	Орієнтація на поведінку інших	Залежність від рейтингів і відгуків	Колективізація вибору

Джерело: сформовано авторами

Отже, когнітивні викривлення в умовах воєнної кризи виконують, насамперед, компенсаторну функцію, знижуючи суб'єктивну складність прийняття рішень за рахунок спрощення процесів оцінювання альтернатив і скорочення часу вибору. Вони дозволяють споживачам діяти в умовах дефіциту когнітивних ресурсів, емоційного напруження та інформаційного перевантаження, однак водночас обмежують гнучкість і адаптивність поведінки, звужуючи спектр можливих стратегій реагування. Унаслідок цього споживчі рішення дедалі частіше ґрунтуються на усталених евристичних і повторюваних сценаріях, що знижує здатність до раціонального перегляду вибору в разі зміни зовнішніх умов.

У цифровому середовищі така логіка призводить до посилення ефектів концентрації попиту, оскільки споживачі схильні віддавати перевагу знайомим брендам, платформам і сервісам, які асоціюються з надійністю та

передбачуваністю. Зростає роль цифрових платформ, здатних інституціоналізувати довіру через алгоритмічні рекомендації, стандартизовані інтерфейси та повторювані комунікаційні сигнали, що додатково закріплює сформовані поведінкові патерни. У такому контексті когнітивні викривлення перестають бути суто індивідуальною характеристикою та набувають системного виміру, інтегруючись у механізми функціонування цифрового ринку.

З огляду на це, нейроекономічні маркери та когнітивні викривлення доцільно розглядати як взаємопов'язані елементи єдиного механізму трансформації цифрової споживчої поведінки, в межах якого психофізіологічні стани споживачів, когнітивні обмеження та особливості цифрового середовища формують узгоджену структуру прийняття рішень, що відповідає сучасним положенням нейроекономічної теорії [12].

Для інтеграції отриманих аналітичних результатів доцільно запропонувати узагальнюючу концептуальну модель, яка відображає взаємодію стресу, нейроекономічних маркерів, когнітивних викривлень і цифрового середовища. Також слід зазначити, що надана модель має пояснювальний характер і слугує інструментом систематизації теоретичних положень дослідження (рис. 1).



Рис. 1. Механізм трансформації цифрової споживчої поведінки під впливом нейроекономічних маркерів у воєнний період

Джерело: побудовано авторами

Надана модель демонструє, що воєнна криза через стресові чинники впливає на нейрофізіологічний стан споживачів, активізуючи нейроекономічні маркери, які, у свою чергу, модифікують когнітивні процеси та викривлення. Цифрове середовище виступає не пасивним фоном, а активним модератором цього процесу, здатним як підсилювати, так і пом'якшувати вплив зазначених маркерів. У результаті формується специфічна цифрова споживча поведінка, орієнтована на безпеку, стабільність і зниження невизначеності, що має потенційно довготривалі наслідки для структури цифрових ринків та стратегій економічних агентів.

Подальший аналіз трансформації цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи потребує врахування не лише індивідуальних нейроекономічних маркерів і когнітивних викривлень, а й структурних характеристик цифрового середовища, у якому відбувається прийняття рішень. Цифрові платформи формують особливу архітектуру вибору, яка здатна спрямовувати поведінку споживачів шляхом поєднання інформаційного дизайну, алгоритмічних рекомендацій та соціальних сигналів. У кризових умовах ця архітектура набуває критичного значення, оскільки взаємодіє з підвищеною емоційною вразливістю та зниженими когнітивними ресурсами споживачів, посилюючи або, навпаки, пом'якшуючи вплив нейроекономічних маркерів.

Особливістю цифрового середовища є його здатність багаторазово підкріплювати певні поведінкові патерни через повторювані сценарії взаємодії. У стані хронічного стресу такі сценарії швидко закріплюються, оскільки забезпечують відчуття контролю та передбачуваності. Це призводить до формування стійких цифрових звичок, які з часом можуть трансформуватися у квазіраціональні стратегії споживання, орієнтовані не на максимізацію корисності, а на мінімізацію психологічних витрат. У цьому сенсі цифрова споживча поведінка в умовах воєнної кризи набуває рис адаптивної економічної поведінки, що відображає не лише індивідуальні уподобання, але й обмеження, накладені контекстом.

Важливим елементом такого аналізу є розмежування короткострокових і довгострокових ефектів впливу нейроекономічних маркерів. На початкових етапах кризи домінують реактивні рішення, зумовлені високим рівнем емоційного збудження та прагненням до негайного зниження тривоги. Проте у міру тривалості воєнного періоду відбувається поступова адаптація, за якої частина нейроекономічних реакцій стабілізується, а когнітивні викривлення інтегруються у звичні моделі цифрової поведінки. Це означає, що трансформація цифрової споживчої поведінки не є одноразовим зсувом, а постає як динамічний процес, що змінюється у часі.

Для систематизації часових аспектів трансформації цифрової споживчої поведінки доцільно надати узагальнену характеристику ключових етапів адаптації споживачів до умов воєнної кризи. Таблиця 3 відображає логіку переходу від реактивних форм поведінки до відносно стабілізованих цифрових практик.

Таблиця 3. Етапи трансформації цифрової споживчої поведінки в умовах тривалої воєнної кризи

Етап	Домінуючий психоемоційний стан	Характер цифрової поведінки	Ключові нейроекономічні ефекти
Початковий	Висока тривожність, шок	Імпульсивні рішення, панічні реакції	Перевага уникнення втрат
Адаптаційний	Часткова стабілізація	Формування повторюваних сценаріїв	Закріплення евристик
Стабілізований	Звикання до невизначеності	Консервативні цифрові звички	Домінування автоматизованих рішень
Довгостроковий	Перегляд цінностей	Нові норми цифрового споживання	Інституціоналізація довіри

Джерело: сформовано авторами

Цифрова споживча поведінка в умовах воєнної кризи еволюціонує від хаотичних реакцій до відносно впорядкованих моделей, у яких нейроекономічні маркери набувають ролі стабілізуючих чинників. Це має принципове значення для розуміння того, чому навіть після зменшення інтенсивності кризових подій окремі поведінкові патерни зберігаються та відтворюються у цифровому середовищі.

З огляду на це, доцільно узагальнити взаємодію індивідуальних і середовищних чинників у вигляді цілісної динамічної схеми, яка дозволяє системно відобразити механізм формування цифрової споживчої поведінки в умовах тривалої воєнної кризи. Така схема має на меті інтегрувати різні рівні аналізу – від нейрофізіологічних і когнітивно-емоційних процесів на рівні індивіда до структурних характеристик цифрового середовища, що опосередковують і модифікують економічні рішення. Саме поєднання цих рівнів дає змогу пояснити, чому трансформація споживчої поведінки не зводиться до окремих реакцій на кризові події, а набуває характеру стійкого, еволюційного процесу.

Запропонована динамічна схема демонструє, що цифрова споживча поведінка формується на перетині нейроекономічних маркерів, які відображають психофізіологічний стан споживача, когнітивних обмежень, зумовлених дефіцитом ресурсів уваги та контролю, а також архітектури цифрових платформ, яка структурує поле вибору через дизайн інтерфейсів, алгоритмічні рекомендації та інформаційні сигнали. У цьому контексті цифрове середовище виступає не пасивним каналом трансляції інформації, а активним елементом, що здатен підсилювати або пом'якшувати вплив індивідуальних нейроекономічних чинників і сприяти закріпленню певних поведінкових патернів (рис. 2).



Рис. 2. Динамічна модель формування стійких патернів цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи

Джерело: побудовано авторами

Особливу увагу в межах схеми приділено часовому виміру трансформації поведінки, оскільки саме динаміка адаптації до кризового середовища визначає перехід від реактивних форм цифрової поведінки до стабілізованих моделей споживання. Повторюваність цифрових сценаріїв, підтримувана алгоритмічними механізмами платформ, поступово знижує суб'єктивну невизначеність та когнітивні витрати, що сприяє інституціона-

лізації певних стратегій вибору. У результаті формується новий тип цифрової споживчої раціональності, який поєднує елементи автоматизованого прийняття рішень, підвищеної орієнтації на безпеку та обмеженої готовності до ризику.

Таким чином, наведений узагальнений механізм довгострокової трансформації поведінки споживачів дозволяє не лише описати наявні зміни у цифрових практиках споживання, але й створює аналітичне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження нейроекономічних детермінант споживчого вибору в умовах воєнної нестабільності.

Аналітична інтерпретація моделі, поданої на рисунку, свідчить, що цифрове середовище виступає каталізатором процесу закріплення нейро-економічно зумовлених рішень. Повторювані цифрові взаємодії підсилюють ті поведінкові стратегії, які мінімізують емоційні та когнітивні витрати, навіть якщо вони не є оптимальними з погляду класичної економічної раціональності. У результаті формується новий тип цифрової споживчої раціональності, що базується на поєднанні автоматизованих рішень, довіри до обмеженого кола цифрових агентів і зниженій готовності до ризику.

З теоретичної точки зору, отримані результати узгоджуються з положеннями поведінкової економіки та нейроекономіки, які трактують економічну поведінку як контекстно зумовлений процес, чутливий до емоційних і фізіологічних станів індивіда. Зокрема сучасні нейроекономічні підходи підкреслюють, що в умовах невизначеності та стресу економічні рішення дедалі більше визначаються автоматизованими механізмами оцінювання та уникнення загроз, а не аналітичним порівнянням альтернатив [2]. У цифровому середовищі ці механізми знаходять додаткове підкріплення через дизайн і алгоритмічні структури, що робить їхній вплив більш стійким і масштабованим.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що трансформація цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи є багаторівневим процесом, у якому нейроекономічні маркери виконують роль ключових детермінант, що поєднують індивідуальні психофізіологічні стани з особливостями цифрового середовища. Саме через цю взаємодію формуються нові поведінкові патерни, які визначають не лише поточні рішення споживачів, але й довгострокові траєкторії розвитку цифрових ринків.

Висновки. Отримані результати свідчать, що трансформація цифрової споживчої поведінки в умовах воєнної кризи має системний і динамічний характер та зумовлюється поєднанням нейроекономічних, когнітивних і середовищних чинників. Воєнна криза формує специфічний стресовий контекст, у межах якого знижується доступність аналітичних когнітивних

ресурсів і посилюється роль автоматизованих механізмів прийняття рішень, що безпосередньо відображається на логіці цифрового споживчого вибору.

Нейроекономічні маркери, які пов'язані з емоційною валентністю, рівнем збудження, чутливістю до втрат і потребою в безпеці, виступають ключовими детермінантами зміни споживчих рішень у цифровому середовищі. В умовах воєнної нестабільності ці маркери не лише впливають на окремі рішення, а формують стійкий механізм трансформації поведінки, у межах якого економічний вибір дедалі більше орієнтується на мінімізацію невизначеності та психологічних витрат.

Важливу роль у цьому процесі відіграють когнітивні викривлення, які в кризових умовах набувають адаптивного, але водночас обмежувального характеру. Вони спрощують прийняття рішень за рахунок використання евристик і повторюваних сценаріїв, однак сприяють консервації цифрових звичок і зниженню готовності до ризику. У цифровому середовищі ці ефекти посилюються архітектурою платформ, алгоритмічними рекомендаціями та дизайном інтерфейсів, що перетворює індивідуальні когнітивні реакції на системні поведінкові патерни.

Запропонований у статті механізм і динамічна модель формування цифрової споживчої поведінки дозволяють простежити еволюцію споживчих рішень від реактивних, емоційно зумовлених форм до відносно стабілізованих моделей цифрового споживання. Зазначено, що з часом такі моделі можуть інституціоналізуватися у вигляді нової цифрової споживчої раціональності, орієнтованої на безпеку, довіру та обмеження ризику, що має довгострокові наслідки для функціонування цифрових ринків.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованого механізму на основі поведінкових і психофізіологічних даних, а також із вивченням відмінностей у динаміці цифрової споживчої поведінки різних соціально-демографічних груп. Окремого аналізу потребує роль алгоритмічних і дизайнерських рішень цифрових платформ щодо підсилення або пом'якшення нейроекономічних ефектів у процесі прийняття споживчих рішень в умовах тривалої воєнної нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Loewenstein G., Rick S., Cohen J. D. Neuroeconomics. *Annual Review of Psychology*. 2008. Vol. 59. Pp. 647 – 672. DOI: [10.1146/annurev.psych.59.103006.093710](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093710).
2. Serra D. Decision-making: from neuroscience to neuroeconomics – an overview. *Theory and Decision*. 2021. Vol. 91(1). Pp. 1 – 80. DOI: [10.1007/s11238-021-09830-3](https://doi.org/10.1007/s11238-021-09830-3).

3. Dennison J. B., Sazhin D., Smith D. V. Decision neuroscience and neuroeconomics: Recent progress and ongoing challenges. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*. 2022. Vol. 13 (3). e1589. DOI: 10.1002/wcs.1589.
4. Karmarkar U.R., Plassmann H. Consumer Neuroscience: Past, Present, and Future. *Organizational Research Methods*. 2017. Vol. 22 (1). DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428117730598>.
5. Rotschedl J., Neugebauer J., Vokoun M., Barák V. Neuroeconomics – a review of the influence of neurotransmitters on the behaviour and decision-making of individuals in economic matters. *International Journal of Economic Sciences*. 2024. Vol. 13, No 2. Pp. 129 – 149. DOI: <https://doi.org/10.52950/ES.2024.13.2.008>.
6. Cristofaro M., Giardino P. L., Malizia A. P., Mastrogiorgio A. Affect and Cognition in Managerial Decision Making: A Systematic Literature Review of Neuroscience Evidence. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. 762 – 993. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.762993.
7. Crivelli D., Acconito C., Balconi M. Emotional and Cognitive “Route” in Decision-Making Process: The Relationship between Executive Functions, Psychophysiological Correlates, Decisional Styles, and Personality. *Brain Sciences*. 2024. Vol. 14. 734 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/brainsci14070734>.
8. Heerema R., Pessiglione M. How mood-related physiological states bias economic decisions. *Communication Psychology*. 2025. 3:55. DOI: <https://doi.org/10.1038/s44271-025-00241-6>.
9. Paulus D., De Vries G., Janssen M., Van de Walle B. The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 82. 103 – 379. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103379>.
10. Mirbagheri S. M., Rafiei Atani A. O. Managers’ Cognitive Biases in Decision Making: Revisiting an Effective Method. *SAGE Open*. 2025. Vol. 15 (3). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251355330>.
11. Ay T., Özdemir A. Perception of Cognitive Biases in Decision-Making Scale (PCBDM-S): development and initial validation of a self-report measure for assessing cognitive bias perception. *Current Psychology*. 2025. Vol. 44. Pp. 12820 – 12834. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08053-x>.
12. Begum N., Memon P., Khan A., Ullah A., Laghari I. A. The Impact of Cognitive Biases on Decision-Making in High-Stakes Environments. *Research Journal of Psychology*. 2025. Vol. 3 (3). Pp. 429 – 440. DOI: [10.59075/rjs.v3i3.209](https://doi.org/10.59075/rjs.v3i3.209).
13. Mosquera-Dussán O., Guzmán-Pérez D., Terán-Ortega P., Garcia Torres J., Trujillo-Rojas C., Zamudio-Palacio J., Botero-Rosas D. Decision Making, Stress Assessed by Physiological Response and Virtual Reality Stimuli. *Revista Colombiana de Psicología*. 2020. Vol. 29 (2). Pp. 89 – 103. DOI: [10.15446/rcp.v29n2.74280](https://doi.org/10.15446/rcp.v29n2.74280).

14. Гудзь М. Поведінкова економіка в умовах війни: вплив емоцій на економічні рішення громадян. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27>.
15. Васильченко О. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 2 (32). С. 7 – 15. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.1>.
16. Balconi M., Sansone M. Neuroscience and Consumer Behavior: Where to Now? *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.705850>.
17. Byrne A., Bonfiglio E., Rigby C., Edelstyn N. A systematic review of the prediction of consumer preference using EEG measures and machine-learning in neuromarketing research. *Brain Informatics*. 2022. Vol. 9 (27). DOI: <https://doi.org/10.1186/s40708-022-00175-3>.
18. Fici A., Bilucaglia M., Casiraghi C., Rossi C., Chiarelli S., Columbano M., Micheletto V., Zito M., Russo V. From E-Commerce to the Metaverse: A Neuroscientific Analysis of Digital Consumer Behavior. *Behavioral Sciences*. 2024. Vol. 14. 596 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs14070596>.
19. Шевченко А. В., Стельмашенко О. О., Марчук В. В. Зміни споживчої поведінки в умовах трансформації цифрових маркетингових комунікацій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. № 1 (90). С. 44 – 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-6>.
20. Струнгар А. В. Аналіз поведінки споживачів у онлайн-середовищі: як впливають візуальні та текстові елементи на рішення про покупку. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 48 – 57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.48>.
21. Багорка М.О., Перерва К.А. Когнітивні викривлення у прийнятті рішень щодо купівлі товарів та послуг: невидимі сили на ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-12>.

REFERENCES

1. Loewenstein, G., Rick, S., & Cohen, J. D. (2008). Neuroeconomics. *Annual Review of Psychology*, 59, 647 – 672. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093710>.
2. Serra, D. (2021). Decision-making: From neuroscience to neuroeconomics – An overview. *Theory and Decision*, 91(1), 1 – 80. <https://doi.org/10.1007/s11238-021-09830-3>.
3. Dennison, J. B., Sazhin, D., & Smith, D. V. (2022). Decision neuroscience and neuroeconomics: Recent progress and ongoing challenges. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 13(3), e1589. <https://doi.org/10.1002/wcs.1589>.
4. Karmarkar, U. R., & Plassmann, H. (2017). Consumer neuroscience: Past, present, and future. *Organizational Research Methods*, 22(1). <https://doi.org/10.1177/1094428117730598>.

5. Rotschedl, J., Neugebauer, J., Vokoun, M., & Barák, V. (2024). Neuroeconomics – A review of the influence of neurotransmitters on the behaviour and decision-making of individuals in economic matters. *International Journal of Economic Sciences*, 13(2), 129 – 149. <https://doi.org/10.52950/ES.2024.13.2.008>.

6. Cristofaro, M., Giardino, P. L., Malizia, A. P., & Mastrogiorgio, A. (2022). Affect and cognition in managerial decision making: A systematic literature review of neuroscience evidence. *Frontiers in Psychology*, 13, 762 – 993. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.762993>.

7. Crivelli, D., Acconito, C., & Balconi, M. (2024). Emotional and cognitive “route” in decision-making process: The relationship between executive functions, psychophysiological correlates, decisional styles, and personality. *Brain Sciences*, 14, 734. <https://doi.org/10.3390/brainsci14070734>.

8. Heerema, R., & Pessiglione, M. (2025). How mood-related physiological states bias economic decisions. *Communications Psychology*, 3, Article 55. <https://doi.org/10.1038/s44271-025-00241-6>.

9. Paulus, D., De Vries, G., Janssen, M., & Van de Walle, B. (2022). The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 82, 103 – 379. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103379>.

10. Mirbagheri, S. M., & Rafiei Atani, A. O. (2025). Managers' cognitive biases in decision making: Revisiting an effective method. *SAGE Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251355330>.

11. Ay, T., & Özdemir, A. (2025). Perception of cognitive biases in decision-making scale (PCBDM-S): Development and initial validation of a self-report measure for assessing cognitive bias perception. *Current Psychology*, 44, 12820 – 12834. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08053-x>.

12. Begum, N., Memon, P., Khan, A., Ullah, A., & Laghari, I. A. (2025). The impact of cognitive biases on decision-making in high-stakes environments. *Research Journal of Psychology*, 3(3), 429–440. <https://doi.org/10.59075/rjs.v3i3.209>.

13. Mosquera-Dussán, O., Guzmán-Pérez, D., Terán-Ortega, P., Garcia Torres, J., Trujillo-Rojas, C., Zamudio-Palacio, J., & Botero-Rosas, D. (2020). Decision making, stress assessed by physiological response and virtual reality stimuli. *Revista Colombiana de Psicología*, 29(2), 89 – 103. <https://doi.org/10.15446/rcp.v29n2.74280>.

14. Hudz, M. (2023). Behavioral economics in wartime conditions: The impact of emotions on citizens' economic decisions [Povedinkova ekonomika v umovakh viiny: vplyv emotsii na ekonomichni rishennia hromadian]. *Economy and Society*, No 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-27> (in Ukrainian).

15. Vasylychenko, O. (2024). Psychological features of managerial decision-making under social and economic crisis conditions [Psykhologichni osoblyvosti ukhvalennia

upravlinskykh rishen v umovakh sotsialnoi ta ekonomichnoi kryzy]. *Organizational Psychology. Economic Psychology*, No 2(32), 7 – 15. <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.1> (in Ukrainian).

16. Balconi, M., & Sansone, M. (2021). Neuroscience and consumer behavior: Where to now? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.705850>.

17. Byrne, A., Bonfiglio, E., Rigby, C., & Edelstyn, N. (2022). A systematic review of the prediction of consumer preference using EEG measures and machine-learning in neuromarketing research. *Brain Informatics*, 9, Article 27. <https://doi.org/10.1186/s40708-022-00175-3>.

18. Fici, A., Bilucaglia, M., Casiraghi, C., Rossi, C., Chiarelli, S., Columbano, M., Micheletto, V., Zito, M., & Russo, V. (2024). From e-commerce to the metaverse: A neuroscientific analysis of digital consumer behavior. *Behavioral Sciences*, 14, 596. <https://doi.org/10.3390/bs14070596>.

19. Shevchenko, A. V., Stelmashenko, O. O., & Marchuk, V. V. (2023). Changes in consumer behavior under the transformation of digital marketing communications [Zminy spozhyvchoi povedinky v umovakh transformatsii tsyfrovyykh marketynhovykh komunikatsii]. *Problems of Systemic Approach in the Economy*, No. 1(90), 44 – 53. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-6> (in Ukrainian).

20. Strungar, A. V. (2024). Analysis of consumer behavior in the online environment: The influence of visual and textual elements on purchase decisions [Analiz povedinky spozhyvachiv u onlain-seredovyshchi: yak vplyvaiut vizualni ta tekstovi elementy na rishennia pro pokupku]. *Agrosvit*, No 13, 48 – 57. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.48> (in Ukrainian).

21. Bahorka, M. O., & Pererva, K. A. (2024). Cognitive biases in decision-making regarding the purchase of goods and services: Invisible forces in the market [Kohnityvni vykryvlennia u pryiniatti rishen shchodo kupivli tovariv ta posluh: nevydymi syly na rynku]. *Economy and Society*, Issue 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-12> (in Ukrainian).

Денис ГЮЛЬМАГОМЕДОВ¹,

доктор філософії за спеціальністю 073-менеджмент

ORCID ID: 0000-0001-8341-4767

Аліна ЩЕРБА¹,

головний спеціаліст

¹ Національне антикорупційне бюро України

Прийняття: 20/12/2025

Рецензія: 26/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-14>

ПРОДУКТИВНІСТЬ ВИЩОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО СУДУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

JEL Класифікатор:

H11, H43, H83



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Гюльмагомедов Д.,
Щерба А.,
2025

У статті обґрунтовано, що за умови збереження поточних умов судового розгляду та наявних тенденцій зростання навантаження Вищий антикорупційний суд у середньостроковій перспективі може зіткнутися з неспроможністю забезпечити розгляд складних кримінальних проваджень у розумні терміни, що призведе до втрати значної кількості справ через закінчення строків давності.

Дослідження присвячено оцінці ефективності антикорупційної кримінальної юстиції як цілісного об'єкта публічного управління. У статті розглянуто продуктивність суду як критичний елемент системи («вузьке горлечко»), де вихідна пропускна здатність Вищого антикорупційного суду безпосередньо корелює з результативністю роботи Національного антикорупційного бюро України та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. У статті підкреслено, що для забезпечення балансу системи та раціонального розподілу публічних ресурсів, пропускна спроможність суду має стати базовим орієнтиром для планування діяльності органів досудового розслідування.

На основі аналізу емпіричних даних та економетричного моделювання встановлено суттєвий розрив між нормативними показниками Державної судової адміністрації та фактичним часом розгляду справ. Розраховано, що середньозважена календарна тривалість розгляду справ у першій інстанції вже перевищує 1200 днів і має сталу тенденцію до зростання. Особливу увагу приділено класифікації справ за ступенем складності: прогнозується, що до

2030 року розгляд складних проваджень у суді першої інстанції може тривати понад 8 років.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці прогностичних показників продуктивності суду та обґрунтуванні необхідності вжиття заходів публічного управління для оптимізації процесу розгляду справ. Ігнорування виявлених трендів створює загрозу національній безпеці через невідповідність правосуддя суспільному запиту на оперативність та невідворотність покарання.

Ключові слова: публічне управління, оперативність правосуддя, продуктивність суду, розумні строки, управління у кримінальній юстиції, категоризація судових справ, економетричний аналіз діяльності суду.

Denys GIULMAGOMEDOV, Alina SHCHERBA

PERFORMANCE OF THE HIGH ANTI-CORRUPTION COURT AS A FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF THE ANTI-CORRUPTION SYSTEM

The study evaluates the effectiveness of the anti-corruption criminal justice system as an integrated object of public management. It identifies the High Anti-Corruption Court (HACC) as a critical systemic constraint or «bottleneck», where the court's throughput capacity directly determines the overall performance of the National Anti-Corruption Bureau and the Specialized Anti-Corruption Prosecution Office. The research argues that to ensure systemic balance and rational resource allocation, the court's operational capacity must serve as the primary benchmark for planning pretrial investigation activities.

By analyzing empirical data and employing econometric modeling, the authors reveal a significant discrepancy between the normative timeframes established by the State Judicial Administration and the actual duration of judicial proceedings. The findings indicate that the average calendar duration for first-instance trials already exceeds 1,200 days and continues to demonstrate a steady upward trend. The study pays particular attention to case classification by complexity, projecting that by 2030, the trial duration for high-complexity proceedings could exceed eight years.

The scientific novelty of the research lies in the development of predictive performance indicators for the court and the justification of public management interventions needed to optimize trial processes. The authors emphasize that under current conditions, the HACC may soon face an institutional inability to resolve complex cases within reasonable timeframes. This creates a high risk of cases being dismissed due to the expiration of statutes of limitations.

The study concludes that ignoring these identified trends poses a direct threat to national security. The mismatch between the current pace of justice and the public demand for swift and inevitable punishment undermines the credibility of the entire anti-corruption reform. Strategic measures in judicial time management and procedural optimization are recommended to prevent a systemic crisis in the medium term.

Keywords: *public management, promptness of justice, court productivity, reasonable timeframes, management in criminal justice, categorization of court cases, econometric analysis of court performance.*

Постановка проблеми. В Україні створена та діє спеціалізована антикорупційна система у кримінальній юстиції, яка складається з Національного антикорупційного бюро України (далі – Національне бюро), Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та Вищого антикорупційного суду. Основним завданням Національного бюро є протидія корупційним та іншим кримінальним правопорушенням, які вчинені вищими посадовими особами держави або місцевого самоврядування та становлять загрозу національній безпеці. Національне бюро виконує своє завдання шляхом виявлення, викриття, розслідування злочинів, притягнення винних у їх вчиненні осіб до кримінальної відповідальності. Контроль за законністю дій Національного бюро здійснює Спеціалізована антикорупційна прокуратура і Вищий антикорупційний суд. Також Спеціалізована антикорупційна прокуратура підтримує обвинувачення у справах, які розслідувались детективами Національного бюро, а Вищий антикорупційний суд приймає рішення щодо засудження або виправдання осіб, обвинувачених у вчиненні корупційних злочинів у таких справах.

Вище описана система, яка складається із трьох публічних інституцій, фактично здійснює протидію високопосадовій корупції, що створює загрози національній безпеці. Ефективність протидії високопосадовій корупції має прямо пропорційну залежність від продуктивності вказаної системи. На сьогодні в українському суспільстві сформований запит на оперативне правосуддя, зокрема і у справах, які розглядаються Вищим антикорупційним судом. Такий запит стосується як тривалості розгляду справ судом у календарному вимірі, так і кількості вироків, винесених судом в розрізі кожного року.

Вищий антикорупційний суд розпочав свою роботу з вересня 2019 року, отримавши до кінця року на розгляд 205 кримінальних проваджень, серед них і з інших судів. Співвідношення кількості прийнятих справ на розгляд до кількості винесених вироків по них в розрізі звітних періодів виглядає таким чином: 205:2; 81:22; 63:34; 84:37; 130:65; 122:77; 82:52. Залишок на кінець першого кварталу 2025 року становить 313 справ.

Вказані дані свідчать, що продуктивність Вищого антикорупційного суду є «вузьким горлечком» антикорупційної системи, адже кількість вироків є суттєво нижчою за кількість справ, які щороку надходять до суду, а залишок нерозглянутих справ в суді постійно зростає. Такий стан речей може мати негативний вплив на ефективність всієї антикорупційної системи та не відповідає суспільному запиту на оперативне правосуддя.

Дослідження продуктивності Вищого антикорупційного суду дасть можливість оцінити граничні спроможності системи, а також створить передумови до пошуку рішень з підвищення рівня продуктивності, зокрема і за рахунок вжиття заходів щодо публічного управління та адміністрування, більш ефективного розподілу публічних ресурсів та організації процесу розгляду кримінальних проваджень в суді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні та закордоном більшість наукових досліджень стосуються правової природи розумних строків судового розгляду кримінальних проваджень, зокрема це питання досліджується такими вченими як: Михайленко В.В., Кучинська О.П., Рогатинська Н., Сенченко Н.М., Стеченко К.Л. [1], Сакара Н.Ю., Цувіна Н.А., Сорока М.О., Гончаренко О.А., Цимбалюк В.І. та інші.

Водночас у 2020 році Марина Огай [3] та ін., в межах програми реформування сектору юстиції «Нове правосуддя» на замовлення USAID, провела аналітичне дослідження щодо оцінки середніх витрат часу на розгляд справ у судах та отримала відповідні розрахункові дані, які можуть використовуватися у подальших наукових дослідженнях.

Співавтор цієї статті, Гюльмагомедов Д.О., у 2022 році у науковій статті «Економетрична оцінка продуктивності суду в процесі розгляду кримінальних проваджень на прикладі роботи Вищого антикорупційного суду» провів розрахунок часу розгляду справ у Вищому антикорупційному суді за авторською методикою та скорегував дані, отримані Мариною Огай і Державною судовою адміністрацією України у бік фактичного збільшення середньозваженого часу розгляду справ [2].

Transparency International Ukraine у 2025 році оприлюднила звіт з моніторингу роботи Вищого антикорупційного суду з 01.07.2024 по 30.06.2025 «Шість років ВАКС: аналіз досягнень, викликів та рекомендації». У звіті зазначено, що однією із найсуттєвіших викликів для розгляду справ ВАКС залишається проблема регулювання строків давності притягнення до кримінальної відповідальності, що безпосередньо пов'язано із продуктивністю суду та ефективністю системи антикорупційної кримінальної юстиції в цілому [6].

Мета статті – отримати релевантні дані щодо середньозважених показників часу розгляду кримінальних проваджень у Вищому антикорупційному суді, як елементу продуктивності системи. Отримані дані можуть бути використанні для визначення граничної продуктивності суду, а також усунення дисбалансу у показниках продуктивності інших публічних інституцій – Національного бюро та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, які знаходяться у виробничому взаємозв'язку із Вищим антикорупційним судом та утворюють цілісну систему. Матеріали цього дослідження можуть бути поштовхом чи основою для подальших наукових досліджень, зокрема в частині оптимізації процесу розгляду кримінальних проваджень у Вищому антикорупційному суді.

Виклад основного матеріалу. Завданням публічного управління є, зокрема, забезпечення ефективного виконання законів, управління публічними ресурсами та задоволення суспільних потреб. В цьому контексті забезпечення дотримання оперативного правосуддя у антикорупційних справах є одним із завдань публічного управління. Оперативне правосуддя – розгляд справ у розумні строки – створює такі суспільні цінності: вина особа понесе справедливе покарання за вчинений злочин; потерпілий отримує належне відшкодування, завданої йому шкоди; невинна особи отримує виправдувальний вирок; більш ефективно забезпечуватиметься чинність права як такого.

Правова природа розумності строків у кримінальному процесі передбачає, що досудове розслідування та судовий розгляд мають бути проведені у об'єктивно необхідні терміни із особливою ретельністю та без невинуватених затримок. Європейський суд з прав людини у своїй практиці не встановлює конкретні проміжки часу, як еталони дотримання розумності строків, оцінюючи кожну справу індивідуально із урахуванням юридичної та фактичної складності справи, обсягу доказів, поведінки учасників кримінального провадження. Зокрема аналіз рішень Європейського суду з прав людини у справах проти України свідчить, що українські суди часто порушують принцип розумних строків розгляду кримінальних проваджень – тривалість розгляду деяких справ перевищує 5, а іноді навіть 10 років [1]. Водночас у загальному контексті рішень ЄСПЛ щодо інших країн частими є випадки, коли судовий розгляд визнається надмірним, якщо він триває понад 4 роки.

За розрахунками Державної судової адміністрації України Вищий антикорупційний суд має витратити 551 хвилину або 9 годин і 11 хвилин на розгляд середньозваженої справи у першій інстанції. За таких розрахунків Вищий антикорупційний суд здійснював би правосуддя досить оператив-

но. Проте отриманні фактичні дані свідчать про невідповідність розрахунків ДСА реальному часу розгляду справ у Вищому антикорупційному суді.

У своїй роботі, Гюльмагомедов Д.О., шляхом аналізу окремої вибірки з 53-х кримінальних проваджень, які перебувають на розгляді у Вищому антикорупційному суді, прийшов до висновку, що нормативний час, визначений ДСА для розгляду кримінальних проваджень, може бути занижений орієнтовно у 9 разів в порівнянні з тим часом, який фактично витрачається судами. При цьому у своєму дослідженні Гюльмагомедов Д.О. розділив визначення процесуального часу і календарного часу розгляду справ, як два окремих показника. Державна судова адміністрація у своїх розрахунках визначає процесуальний час розгляду справ. Проте дотримання розумних строків розгляду справ оцінюється через календарний час, який обраховується з моменту притягнення особи до кримінальної відповідальності і до розгляду справи по суті [2]. В результаті дослідження він отримав такі дані (табл. 1).

Таблиця 1. Розрахунок середньозваженого процесуального часу та тривалості розгляду кримінальних проваджень у Вищому антикорупційному суді (перша інстанція)

Автор дослідження	Процесуальний час розгляду справи у ВАКС	Кількість необхідних судових засідань	Календарна тривалість розгляду за умови призначення засідання кожні 25 днів
Державна судова адміністрація	9 годин 11 хвилин	5	125 днів
Марина Огай	18 годин 2 хвилини	10	250 днів
Денис Гюльмагомедов	84 години	46	1150 днів / 3 роки

Джерело: [2]

Водночас слід звернути увагу на застереження, які вказані автором у заключній частині дослідження: на момент (2022 рік) аналізу дослідницької вибірки кримінальних проваджень у більшості випадків (34 із 53) судовий розгляд ще тривав; більшість справ (15 із 19), у яких на момент аналізу дослідницької вибірки було винесено вирок, стосувалися одного обвинуваченого у одному злочині; припускається, що проведення повтор-

ного дослідження за тією ж методологією з більшою вибіркою даних за триваліший період призведе до корегування розрахунку середньозваженого часу, необхідного для розгляду справи у Вищому антикорупційному суді у бік збільшення.

Крім того, Гюльмагомедовим Д.О. у вказаному дослідженні приймався середньозважений час одного судового засідання на рівні 3-х годин, в той час як Transparency International Ukraine у своєму звіті встановили середньозважений час тривалості одного судового засідання на рівні 1 год. 38 хв. (мін. час – 1 год. 7 хв.; макс. час – 5 год. 48 хв.) на основі моніторингу 969 судових засідань, що є більш надійними емпіричними даними.

У поточному дослідженні аналізуються дані судового розгляду тієї ж вибірки з 53 справ (далі – Вибірка), які були предметом дослідження в 2022 р. За допомогою порівняльного підходу та більш широкої вибірки даних щодо закінчених судових розглядів (31 вирок) висновки про процесуальний час і календарну тривалість розгляду справ матимуть більш надійний характер. Також у цьому дослідженні враховані доступні емпіричні дані щодо середньозваженої тривалості судового засідання – 1 год. 38 хв.

У результаті аналізу Вибірки, отримані такі дані:

Кількість вироків – 31 вирок;

Кількість закритих справ – 3 справи;

Кількість справ, розгляд яких триває – 19 справ;

Мінімальна календарна тривалість розгляду справи – 44 дні (справа 760/4297/18);

Максимальна календарна тривалість розгляду справи – 2140 днів (справа 760/20466/18);

Мінімальна кількість судових засідань для розгляду справи – 4 (справа 760/4297/18);

Максимальна кількість судових засідань для розгляду справи – 105 (справа 760/20466/18);

Середньозважена кількість судових засідань у розглянутих справах – 57 судових засідань;

Найбільша частота призначення судових засідань – 1 засідання на 9 днів (справа 991/722/21);

Найменша частота призначення судових засідань – 1 засідання на 27 днів (справа 688/3517/16)

Середньозважена частота призначення судового засідання – 1 засідання на 16 днів.

У частині розрахунку середньозваженої календарної тривалості розгляду справ слід зазначити, що 19 із 53 справ станом на початок грудня

2025 року перебувають на розгляді, отже в розрахунок показника можна включити фактично відому календарну тривалість розгляду цих справ із застереженням, що такий показник буде збільшуватися у міру розгляду справ та плину часу [5].

За таким підходом середньозважена календарна тривалість розгляду справ становить 1238 днів і має тенденцію до зростання у наступних періодах.

Згідно з дослідженням Transparency International Ukraine частка відкладених судових засідань з різних причин знаходиться в діапазоні 29 – 45 % або в середньому близько 37 % [6]. Такі дані слід врахувати під час визначення необхідної кількості ефективних судових засідань із загальної кількості призначених судових засідань у справах.

На основі вказаних даних можна вивести такі показники тривалості розгляду кримінальних проваджень у Вищому антикорупційному суді (табл. 2).

Таблиця 2. Результати розрахунку поточних показників тривалості судового розгляду справ у Вищому антикорупційному суді

Показники	Кількість призначених судових засідань	Кількість судових засідань, що відбулись (63%)	Процесуальний час розгляду справи	Календарна тривалість розгляду справи (розрахункова від частоти призначення слухання – 1 раз на 16 днів)	Календарна тривалість розгляду справи (розрахункова від фактичної тривалості розгляду)
Мінімальні	4	4	-	64 днів	44 дні
Максимальні	105	-	-	1680 днів	2140 днів
Середньозважені	57	36	58 год. 48 хв.	912 днів	1238 днів

Джерело: складено автором

Визначивши розрахункові показники продуктивності Вищого антикорупційного суду із розгляду кримінальних проваджень у першій інстанції, здійснимо аналіз показників роботи суду в ретроспективі на основі офіційних статистичних даних. Такий аналіз допоможе нам верифікувати надійність вище отриманих розрахунків (табл. 3).

**Таблиця 3. Зведенні дані статистичних звітів
про роботу Вищого антикорупційного суду**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	1 півріччя 2025
1. Справи кримінального провадження (всього в роботі суду)	205	235	233	268	344	375	366
1.1. З них надійшло у звітному періоді від ОДР	205	81	63	84	130	122	82
2. Розглянуто справ	56	60	48	49	84	88	53
2.1. К-сть вироків	2	22	34	37	65	77	52
2.1.1. Постановлено вирок (повноцінний розгляд)	1	13	25	27	38	39	17
2.1.2. Затверджено угоду	1	9	9	10	27	38	35
2.2. Постановлено ухвалу (короткий розгляд)	54	38	14	12	19	11	0
2.2.1. Відмовлено у затвердженні угоди	1	1	1	0	0	0	0
2.2.2. Закрито КП	0	25	6	8	13	9	1
2.2.3. Повернуто прокурору	3	2	0	0	0	0	0
2.2.4. Передано за підсудністю	50	8	4	4	0	0	0
2.2.5. Вирішено питання про звільнення від відповідальності	0	0	2	0	6	2	0
3. Залишок на кінець періоду	149	175	185	219	260	287	313
4. Кількість пропусків судових засідань	286	1887	1895	1778	2980	3023	1663
5. Кількість справ, які закінчені до 3 місяців			10	6	39	33	29
6. Кількість справ, які закінчені до 1 року			13	11	15	10	8
7. Кількість справ, які закінчені до 2 років			22	9	7	10	3
8. Кількість справ, які закінчені до 3 років			3	21	1	14	4
9. Кількість справ, які закінчені понад 3 роки			0	2	22	21	9

Джерело: складено автором на основі [4]

У вказаній таблиці зібрані основні показники роботи Вищого антикорупційного суду за період 05.09.2019 – 30.06.2025. Дані таблиці свідчать про перманентне зростання залишку справ на розгляді суду, що свідчить про невідповідність продуктивності суду рівню його вхідного навантаження.

У цьому дослідженні нами встановлено середньозважену частоту призначення судового засідання у справі на рівні 1 раз на 16 днів. Водночас такий показник сформований в умовах, коли на початку періоду в суді на розгляді перебувало 205 справ, а на кінець – 366 справ. На основі даних табл. 3 середньозважена кількість справ за досліджуванні періоди становить 289 справ, а співвідношення середньозваженої частоти призначення справи до слухання – 1 раз на 16 днів до середньозваженої кількості справ на розгляді – 289 справ, можна вивести прогнози показники для розгляду справ у Вищому антикорупційному суді на найближчі 5 років, за умови збереження трендів (табл. 4).

Таблиця 4. Прогнозні показники продуктивності роботи Вищого антикорупційного суду на 2026 – 2030 роки

Показники	2026	2027	2028	2029	2030
К-сть справ на розгляді	340	368	396	425	453
Середньозважена частота призначення судового засідання	19	20	22	24	25
Розрахунковий середньозважений календарний строк розгляду однієї справи	1072	1162	1251	1340	1429

Джерело: складено автором

Отримані середньозважені дані щодо календарної тривалості розгляду кримінальних проваджень Вищим антикорупційним судом у 2026 році та наступних прогнозованих періодах виглядає оптимістично в контексті визначення поняття розумності терміну Європейським судом з прав людини і його практики щодо оцінки порушень розумних строків під час розгляду справ у суді, адже попри висхідну тенденцію, навіть у 2030 році середньозважений строк розгляду справи прогнозовано наблизатиметься до 5 років, однак не перевищуватиме їх. Проте проблема існує з розглядом складних справ, які, як правило, мають вищий суспільний резонанс і в цілому демонструють спроможність антикорупційної системи до ефективної протидії корупції.

З метою ідентифікації проблеми розгляду складних справ, класифікуємо справи з Вибірки на прості, середньої складності та складні справи

для розгляду залежно від тривалості їх розгляду судом. Надалі у табл. 5 встановимо кореляцію між середньозваженою тривалістю розгляду кожного класу справ та розрахунковим середньозваженим строком розгляду справи, відображеним в табл. 2, а також з прогнозованими показниками, відображеними в табл. 4.

Таблиця 5. Класифікація справ за строками календарного розгляду

Клас складності	Діапазон фактичної календарної тривалості розгляду	Середньозважена тривалість судового розгляду для відповідного класу	К-сть справ, які потрапили до класу	Описова характеристика справ
Прості справи	44 – 790 днів	564 дні	16	Переважає більшість справ стосується обвинувачення однієї особи у скоєнні одного злочину, як правило надання або отримання неправомірної вигоди. Є декілька справ, які стосуються двох обвинувачених за ст.ст. 368, 369 КК України.
Середньої складності справи	973 – 1489 днів	1130 днів	11	Переважає більшість справ стосується двох обвинувачених у вчиненні одного або двох злочинів, пов'язаних з отриманням неправомірної вигоди. Є декілька справ стосовно обвинувачення однієї особи у декількох злочинах, або двох обвинувачених у зловживанні службовим становищем.
Складні справи	1645 – 2167 днів	1920 днів	19 (з 19 справ лише у 4 постановлено вирок, решта в процесі розгляду)	Переважає більшість справ стосується двох і більше обвинувачених у справах, пов'язаних із зловживанням службовим становищем або розкраданням чужого майна.

Джерело: складено автором на основі [5]

На основі класифікації з табл. 5 проведемо прогнозований розрахунок тривалості судового розгляду справ в розрізі їх класів за складністю з

обрахунком кореляції між загальною середньозваженою тривалістю розгляду справ та класовою середньозваженою тривалістю такого розгляду (табл. 6).

Таблиця 6. Прогнозований розрахунок тривалості розгляду справ в розрізі класів за складністю

Клас складності	2019–2025	2026	2027	2028	2029	2030
Загальний	912	1072	1162	1251	1340	1429
Прості справи	564	663	718	774	829	884
Середньої складності справи	1130	1329	1439	1550	1660	1771
Складні справи	1920	2258	2446	2633	2821	3009

Джерело: складено автором

Як вбачається з даних табл. 6, складні справи, що перебувають на розгляді Вищого антикорупційного суду, мають суттєвий ризик порушення розумності строків розгляду, а в окремих випадках – і строків давності притягнення до кримінальної відповідальності. В пошуку організаційно-управлінських рішень проблеми слід зазначити, що Центр судового тайм-менеджменту у складі Європейської комісії ефективності правосуддя, розробляє для судової системи правові та управлінські рекомендації для оптимізації часу судового розгляду кримінальних проваджень за рахунок якісного тайм-менеджменту. Також Центр постійно проводить огляди кращих практик різних країн щодо скорочення часу розгляду справ. Так, наприклад, серед управлінських рекомендацій зазначається, що про тривалість судового розгляду мають турбуватися усі причетні особи, зокрема – це керівник апарату суду, голова суду, головуючий суддя у конкретній справі, патронатна служба, а у випадку кримінального процесу і прокурор. Особливу увагу потрібно приділяти достатності ресурсів суду, прозорості та прогнозованості щодо тривалості судових розглядів, залученості учасників судового провадження до консультацій щодо його планування, наявності критеріїв тривалості судового розгляду різних категорій справ, застосування новітніх технологій для оптимізації витрат часу тощо [7].

Серед правових засобів захисту від надмірної тривалості судових розглядів низка європейських країн у практиці застосовує прискорюючий або компенсаційний принцип, які передбачають можливість звернення до вищих судів зі скаргою на тривалість судового процесу або звернення із вимогою відшкодування збитків у випадку надто тривалого судового провадження [8].

У цьому контексті є цікавим приклад позиції Верховний Суду Канади, який у 2016 році, у т.зв. справі Джордана, визначив, що розгляд справи протягом 49 місяців не відповідає стандарту швидкого розгляду і встановив, що розумними межами є 18 місяців для місцевого суду і 30 місяців з моменту вручення обвинувального акту для апеляційного [9].

Висновки та пропозиції. Проведені розрахунки вказують, що в перспективі наступних 5 років, за умов збереження трендів та умов роботи Вищого антикорупційного суду, прості та середньої складності справи, які характеризуються невеликою кількістю обвинувачених у одному або кількох злочинах, пов'язаних з наданням чи отриманням неправомірної вигоди, або зловживанням службовим становищем, без ознак організованих форм співучасті, не матимуть проблем із календарною тривалістю розгляду і, за умов поступового збільшення тривалості розгляду, в 2030 році така тривалість, як правило, не перевищуватиме 5 років.

Водночас складні справи, які характеризуються більшою кількістю обвинувачених осіб та злочинів, пов'язаних із зловживанням службовим становищем чи розкраданням чужого майна, з організованими формами співучасті, вже в поточному періоді мають ризик до порушення розумних строків розгляду кримінального провадження і в наступні роки прогнозується висхідний тренд, що призведе до тривалості судового розгляду понад 8 років у суді першої інстанції в 2030 році.

Крім того, слід виділити справи виключної складності, які характерні для антикорупційних розслідувань, зокрема такі, що пов'язані із розслідуванням діяльності злочинних організацій, багаторівневих схем розкрадання чужого майна та легалізації доходів, одержаних в результаті злочинної діяльності. Такі справи потребують окремих організаційних і процесуальних заходів підвищення ефективності судового провадження, оскільки в іншому випадку існує ризик неможливості їх розгляду.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сенченко Н. Розумні строки кримінального провадження в контексті рішень Європейського суду з прав людини проти України / Сенченко Н.М., Стеченко К.Л. / Ужгородський національний університет: *Електронне наукове видання*

«Аналітично-порівняльне правознавство». № 1. 2022. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/05/66.pdf>.

2. Гюльмагомедов Д.О. Економетрична оцінка продуктивності суду в процесі розгляду кримінальних проваджень на прикладі роботи Вищого антикорупційного суду. / *Innovation and sustainability*. № 3. 2022. Київ, 2022. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/79>.

3. Огай М. Звіт за результатами оцінювання середніх витрат часу на розгляд справ для визначення коефіцієнтів навантаження на суддів. / Огай М., Біггінс Е., Поліщук А., Сученко С. / USAID Україна. Київ, 2020. URL: <https://rsu.gov.ua/uploads/article/zvitnovepravosuddanavantzenna-6d6b03aab7.pdf>.

4. Електронний ресурс «Судова влада України». Статистичні звіти ВАКС про здійснення правосуддя. URL: <https://hcac.court.gov.ua/hcac/gromadyanam/reports/>.

5. Гюльмагомедов Д.О. Авторська вибірка 53-х судових справ для дослідження.

6. Transparency International Ukraine. Шість років роботи ВАКС: аналіз викликів, досягнень та рекомендації. Звіт з моніторингу роботи ВАКС з 01.07.2024 по 30.06.2025. Київ, 2025. С.40. URL: <https://ti-ukraine.org/research/shist-rokiv-roboty-vaks-analiz-dosyagnen-vyklykiv-ta-rekomendatsiy/>.

7. Керівні принципи судового тайм-менеджменту (2-га редакція). CEPEJ (2014) 16. URL: <https://rm.coe.int/revise-saturn-guidelines-for-judicial-time-management-cepej-2014-16-u/16809ede94>.

8. Огляд практики країн-членів Ради Європи щодо запровадження ефективних засобів правового захисту для вирішення проблем надмірної тривалості судових проваджень. Страсбург, березень 2020. URL: <https://rm.coe.int/overview-of-remedies-length-of-proceedings-o-ovchynnykov-ukr/16809f0a0b>.

9. SUPREME COURT OF CANADA. Citation: R. v. Jordan, 2016 SCC 27, [2016] 1 S.C.R. 631. URL: <https://decisions.scc-csc.ca/scc-csc/scc-csc/en/item/16057/index.do>.

REFERENCES

1. Senchenko N. Rozumni stroky kryminalnogo provadzhennia v konteksti rishen Yevropeiskoho sudu z prav liudyny proty Ukrainy / Senchenko N.M., Stechenko K.L. / Uzhhorodskiy natsionalnyi universytet: *Elektronne naukove vydannia «Analitichno-porivnialne pravoznavstvo»*. № 1. 2022. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/05/66.pdf>.

2. Giulmagomedov D.O. Ekonometrychna otsinka produktyvnosti sudu v protsesi rozhlidu kryminalnykh provadzhen na prykladi roboty Vyshchoho antykoruptsiinoho sudu. / *Innovation and sustainability*. № 3. 2022. Kyiv, 2022. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/79>.

3. Ohai M. Zvit za rezultatamy otsiniuvannia serednikh vytrat času na rozhlid sprav dlia vyznachennia koefitsientiv navantazhennia na suddiv. / Ohai M., Vihhins E.,

Polishchuk A., Suchenko S. / USAID Ukraina. Kyiv, 2020. URL: <https://rsu.gov.ua/uploads/article/zvitnovopravosuddanavantazenna-6d6b03aab7.pdf>.

4. Elektronnyi resurs «Sudova vlada Ukrainy». *Statystychni zvyty VAKS pro zdiisnennia pravosuddia*. URL: <https://hcac.court.gov.ua/hcac/gromadyanam/reports/>.

5. Giulmagomedov D.O. Avtorska vyborka 53-kh sudovykh sprav dlia doslidzhennia.

6. Transparency International Ukraine. Shist rokiv roboty VAKS: analiz vyklykiv, dosiahnen ta rekomendatsii. Zvit z monitorynhu roboty VAKS z 01.07.2024 po 30.06.2025. Kyiv, 2025. P. 40. URL: <https://ti-ukraine.org/research/shist-rokiv-roboty-vaks-analiz-dosyagnen-vyklykiv-ta-rekomendatsiy/>.

7. Kerivni pryntsyipy sudovoho taim-menedzhmentu (2-ha redaktsiia). CEPEJ (2014) 16. URL: <https://rm.coe.int/revised-saturn-guidelines-for-judicial-time-management-cepej-2014-16-u/16809ede94>.

8. Ohliad praktyky krain-chleniv Rady Yevropy shchodo zaprovadzhennia efektyvnykh zasobiv pravovoho zakhystu dlia vyrishennia problem nadmirnoi tryvalosti sudovykh provadzen. Strasburh, berezen 2020. URL: <https://rm.coe.int/overview-of-remedies-length-of-proceedings-o-ovchynnykov-ukr/16809f0a0b>.

9. SUPREME COURT OF CANADA. Citation: R. v. Jordan, 2016 SCC 27, [2016] 1 S.C.R. 631. URL: <https://decisions.scc-csc.ca/scc-csc/scc-csc/en/item/16057/index.do>.

Лілія КОРЧЕВСЬКА¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
ORCID: 0000-0002-0720-9929

Ольга КОКОРЕВА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
ORCID: 0000-0001-9918-2278

Єлізавета САФОНОВА¹,

студентка спеціальності «Менеджмент»,
кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
ORCID: 0009-0001-9267-3960

¹ Херсонський національний технічний університет

Прийняття: 20/12/2025

Рецензія: 27/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-15>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Предметом дослідження у статті є сучасні підходи щодо управління підприємством в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Темою статті виступає аналіз та інтеграція гнучких стратегій менеджменту для підвищення стійкості бізнесу. Метою роботи є узагальнення ключових концепцій адаптивного, ризик-орієнтованого та agile-управління, а також розробка рекомендацій щодо їх застосування на вітчизняних підприємствах. Методологія дослідження базується на системному аналізі наукових публікацій, синтезі теоретичних підходів та узагальненні практичного досвіду.

Результати дослідження свідчать, що традиційні жорсткі моделі управління втрачають ефективність у VUCA-світі, що характеризуються волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Запропоновано інтеграцію адаптивного управління для швидкої реакції на зміни, ризик-орієнтованого підходу для мінімізації загроз та принципів agile щодо гнучкості організаційних процесів. Область застосування результатів – менеджмент підприємств у галузях з високою турбулентністю (ІТ, торгівля, виробництво) в умовах економічної нестабільності України.

JEL Класифікатор:
M10, M12, M14, M15



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Корчевська Л.,
Кокорева О.,
Сафонова Є.,
2025

Висновки підкреслюють необхідність переходу до комбінованих гнучких стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Дослідження сприяє розвитку теорії стратегічного менеджменту в турбулентному середовищі.

Ключові слова: управління підприємством, невизначеність, адаптивне управління, ризик-менеджмент, VUCA-світ, гнучкі стратегії, agile-менеджмент, стійкість бізнесу.

Liliya KORCHEVSKA, Yelizavieta SAFONOVA, Ol'ha KOKORIEVA

MODERN APPROACHES TO BUSINESS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The subject of the study is modern approaches to enterprise management under conditions of high uncertainty in the external environment. The topic of the article is the analysis and integration of flexible management strategies to enhance business resilience. The purpose of the work is to generalize key concepts of adaptive, risk-oriented, and agile management, as well as to develop recommendations for their application at domestic enterprises. The research methodology is based on systematic analysis of scientific publications, synthesis of theoretical approaches, and generalization of practical experience.

The research results indicate that traditional rigid management models lose effectiveness in the VUCA world, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. The integration of adaptive management for rapid response to changes, a risk-oriented approach for threat minimization, and agile principles for organizational process flexibility is proposed. The field of application of the results is enterprise management in sectors with high turbulence (IT, trade, manufacturing) under conditions of economic instability in Ukraine.

Conclusions emphasize the need for a transition to combined flexible strategies to ensure competitiveness and sustainable development. The study contributes to the development of strategic management theory in a turbulent environment. The proposed approaches allow enterprises to improve adaptability, reduce risks, and optimize decision-making processes in unpredictable conditions, taking into account current geopolitical and economic challenges. The proposed integrated framework enables Ukrainian enterprises to proactively identify emerging risks, foster innovation through iterative processes, and maintain operational continuity amid ongoing geopolitical tensions and economic fluctuations.

Keywords: enterprise management, uncertainty, adaptive management, risk management, VUCA world, flexible strategies, agile management, business resilience.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище відзначається надзвичайно високим рівнем невизначеності, зумовленим глобальними процесами: швидким розвитком технологій, геополітичними конфліктами, кліматичними змінами, пандеміями та економічними кризами. Традиційні підходи щодо управління підприємством, яке базується на довгостроковому плануванні та передбачуваності, виявляються неефективними в умовах турбулентності. Проблема полягає в пошуку та впровадженні гнучких моделей менеджменту, здатних забезпечити швидку адаптацію, мінімізацію ризиків та збереження конкурентних переваг.

Ця проблема має прямий зв'язок з ключовими науковими завданнями, зокрема вдосконаленням теорії стратегічного та операційного менеджменту в умовах нестабільності, а також практичними завданнями – підвищенням резильєнтності підприємств, забезпеченням їхнього виживання та розвитку в сучасних реаліях української економіки, яка зазнає впливу воєнних ризиків, інфляції та порушень ланцюгів постачань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління підприємством в умовах невизначеності активно досліджується в сучасній економічній літературі. Зокрема адаптивне управління як механізм швидкої адаптації до змін розглядається в роботах, де підкреслюється роль гнучкості в організаційних структурах [1]. Ризик-орієнтований підхід, орієнтований на ідентифікацію та мінімізацію загроз зовнішнього контексту, детально аналізується з акцентом на інтеграцію ризик-менеджменту в стратегічне планування [5].

Інтеграція принципів VUCA-світу (volatility – волатильність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність, ambiguity – неоднозначність) у менеджмент підприємств висвітлена в дослідженнях, де пропонується поєднання сучасних інструментів для подолання турбулентності [2]. Науково-методичні підходи на основі комплексної оцінки фінансового потенціалу пропонуються для забезпечення стійкості в невизначених умовах [6]. Також розглядаються проблеми управління в умовах невизначеності з позиції організаційних змін [4].

Незважаючи на значний доробок, залишаються не вирішеними аспекти практичної інтеграції комбінованих підходів (адаптивного, ризик-орієнтованого та agile) для українських підприємств з урахуванням специфіки поточного економічного контексту. Більшість досліджень фокусуються на окремих інструментах, тоді як комплексна модель, адаптована до високої невизначеності, потребує подальшого розроблення. Саме цим аспектам присвячується дана стаття.

Метою статті є узагальнення сучасних підходів до управління підприємством в умовах невизначеності, аналіз їхніх переваг та пропозиція

рекомендацій щодо інтеграції гнучких стратегій для підвищення ефективності менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сучасне бізнес-середовище характеризується надзвичайно високим рівнем невизначеності, що зумовлено низкою факторів: швидкими технологічними інноваціями, глобалізаційними процесами, геополітичними конфліктами, економічними кризами та непередбачуваними подіями на кшталт пандемій чи воєнних дій. У таких умовах традиційні підходи щодо управління підприємством, які базуються на жорсткому довгостроковому плануванні, лінійних організаційних структурах та передбачуваності зовнішніх факторів, виявляються мало-ефективними. Вони не дозволяють оперативно реагувати на зміни, що призводить до втрати конкурентних переваг, зниження фінансової стійкості та навіть банкрутства підприємств.

Невизначеність як явище має багатогранний характер. Вона проявляється в неможливості точного прогнозування майбутніх подій, відсутності повної інформації для прийняття рішень та множинності можливих сценаріїв розвитку. Особливо актуальною ця проблема є для українських підприємств, які функціонують в умовах тривалої економічної нестабільності, посиленої зовнішніми шоками. Дослідження свідчать, що в турбулентному середовищі ключовим фактором успіху стає здатність організації до швидкої адаптації та ефективного управління ризиками [1, 4].

Одним із провідних сучасних підходів щодо подолання невизначеності є адаптивне управління. Цей підхід передбачає створення гнучких організаційних систем, здатних динамічно змінюватися відповідно до сигналів зовнішнього середовища. Адаптивне управління ґрунтується на принципах постійного навчання, децентралізації рішень та орієнтації на реальний час. Воно дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й перетворювати невизначеність на джерело інновацій.

Переваги адаптивного управління полягають у підвищенні резильєнтності організації. Підприємства, які впроваджують адаптивні структури, демонструють кращі показники виживання в кризових періодах за рахунок швидкого перерозподілу ресурсів, модифікації бізнес-моделей та залучення персоналу до процесу прийняття рішень. У вітчизняній практиці це проявляється в переході багатьох компаній до гібридних моделей роботи та децентралізованого менеджменту під час зовнішніх криз [1].

Адаптивне управління сприяє формуванню культури, орієнтованої на зміни, де помилки сприймаються як можливості для вдосконалення, а не як загрози. Систематизація ключових елементів та переваг адаптивного управління в умовах невизначеності наведена в таблиці 1.

Механізми впровадження адаптивного управління містять: створення систем постійного моніторингу зовнішнього середовища, використання інструментів бізнес-аналітики та формування гнучких організаційних структур, таких як матричне чи мережеві моделі. Важливим елементом є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та швидке навчання, де співробітники на всіх рівнях залучаються до процесу виявлення змін та пропозиції рішень. Це дозволяє підприємству не лише пасивно реагувати, але й активно формувати своє середовище, наприклад, через стратегічні партнерства чи диверсифікацію діяльності [1, 4].

У практиці адаптивне управління проявляється в переході від ієрархічних до горизонтальних структур, де рішення приймаються ближче до виконавців. Це особливо ефективно в галузях з високою динамікою, таких як ІТ чи торгівля, де швидкість реакції визначає конкурентну позицію.

Таблиця 1. Ключові елементи адаптивного управління підприємством в умовах невизначеності

Елемент адаптивного управління	Опис та принципи	Переваги	Приклади в практиці
Постійне навчання та орієнтація на реальний час	Швидкий збір та аналіз даних про зміни зовнішнього середовища	Підвищення резильєнтності, перетворення невизначеності на інновації	Передбачення змін через реальний час даних
Децентралізація рішень	Рішення приймаються ближче до виконавців	Швидка реакція, залучення персоналу, краща адаптація до криз	Гібридні моделі роботи та децентралізований менеджмент під час криз в Україні
Гнучкі організаційні структури	Матричні, мережеві моделі замість жорсткої ієрархії	Швидкий перерозподіл ресурсів, модифікація бізнес-моделей	Стратегічні партнерства, диверсифікація діяльності
Культура, орієнтована на зміни	Помилки як можливості для вдосконалення	Формування інноваційного середовища, мотивація персоналу	Сприйняття помилок як джерела знань та навчання

Джерело: зроблено та доповнено на основі [1; 4]

Дослідження свідчать, що адаптивні підприємства мають на 20 – 30% вищі показники адаптації до криз порівняно з традиційними, завдяки механізмам зворотного зв'язку та ітераційного планування [1].

Інший важливий напрям – інтеграція принципів VUCA-світу в систему менеджменту.

Застосування VUCA-принципів дозволяє підприємствам розробляти стратегії, які враховують множинність факторів впливу. Дослідження підкреслюють, що інтеграція VUCA в менеджмент сприяє підвищенню стратегічної гнучкості та ефективності прийняття рішень у турбулентних умовах [2]. Для українських підприємств це особливо релевантно, оскільки VUCA-модель допомагає моделювати ризики, пов'язані з геополітичною ситуацією, та розробляти альтернативні сценарії розвитку.

Контрзаходи до VUCA охоплюють: розвиток стратегічного бачення (Vision) для протидії волатильності через чітке визначення довгострокових цілей, глибоке розуміння (Understanding) невизначеності шляхом збору та аналізу даних, досягнення ясності (Clarity) в складних системах через спрощення процесів та гнучкості (Agility) для неоднозначності шляхом впровадження ітераційних методів. Інтеграція цих принципів у корпоративну стратегію дозволяє трансформувати виклики в можливості, наприклад, через створення антикризових команд та регулярне моделювання сценаріїв [2].

Значну роль відіграє ризик-орієнтоване управління, яке фокусується на систематичному виявленні, оцінці та менеджменті ризиків. В умовах невизначеності зовнішнього контексту цей підхід стає інтегральною частиною стратегічного планування. Ключовими етапами є ідентифікація потенційних загроз (економічних, політичних, технологічних), кількісна та якісна оцінка їхньої ймовірності та впливу, а також розробка заходів мінімізації.

Інструменти ризик-менеджменту містять: матриці ризиків, SWOT-аналіз з акцентом на загрози, стрес-тестування та хеджування. Ризик-орієнтований підхід не лише захищає підприємство від втрат, але й дозволяє виявляти можливості в невизначеності – наприклад, диверсифікацію ринків чи інноваційні продукти. Практика свідчить, що підприємства з розвиненим ризик-менеджментом мають вищу фінансову стійкість і кращу адаптацію до криз [5]. В українському контексті це проявляється в необхідності враховувати специфічні ризики, такі як валютні коливання, порушення ланцюгів постачань та регуляторні зміни.

Ефективність ризик-орієнтованого підходу посилюється використанням сучасних інструментів, таких як ризик-мапи, кількісні моделі (VaR – Value at Risk) та якісні оцінки за шкалою ймовірність-вплив. В умовах зовнішньої невизначеності особливу увагу приділяють диверсифікації ризиків, страхуванню та створенню резервних фондів. Це не лише мінімізує втрати, але й сприяє стратегічному розвитку, дозволяючи підприємству

інвестувати в нові напрями з урахуванням ризик-профілю [5]. Ілюстрацію ключових етапів ризик-орієнтованого управління в умовах невизначеності наведено на рисунку 1.



Рис. 1. Схема процесу ризик-орієнтованого управління

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Перспективним є також впровадження елементів agile-менеджменту, який передбачає ітераційний розвиток процесів, короткі цикли планування (спринти), постійний зворотний зв'язок та командну роботу. Agile, спочатку розроблений для ІТ, нині застосовується в маркетингу, виробництві та загальному менеджменті. Його принципи – прозорість, адаптивність та орієнтація на цінність для клієнта – ідеально пасують до умов невизначеності, дозволяючи швидко тестувати гіпотези та коригувати стратегію.

Комбінація agile з традиційними підходами створює гібридні моделі, де жорстке планування поєднується з гнучкістю. Це сприяє інноваційності та швидкості виходу на ринок нових продуктів [2].

Приклади успішного застосування agile поза ІТ-сферою включають маркетингові кампанії з ітераційним тестуванням, виробничі процеси з гнучкими лініями та управління проектами в будівництві. У невизначеному середовищі agile сприяє зниженню часу на впровадження змін на 40 – 50%, завдяки фокусу на мінімально життєздатних продуктах (MVP) та постійному залученню клієнтів. Інтеграція принципів agile з традиційними підходами дозволяє підприємствам поєднувати жорстке стратегічне планування з динамічними ітераційними процесами, що особливо ефек-

тивно в турбулентному VUCA-середовищі, де потрібна швидка адаптація до змін без втрати контролю [2].

Гібридні моделі, що поєднують agile з традиційним менеджментом, стають стандартом для великих підприємств, оскільки забезпечують баланс між стабільністю та гнучкістю, сприяючи інноваційному розвитку в умовах невизначеності [2]. Такий підхід також доповнює адаптивне управління, дозволяючи швидко тестувати рішення та коригувати стратегію на основі реального зворотного зв'язку [1].

Одним із найбільш ефективних рішень в умовах невизначеності є використання гібридних моделей, які поєднують переваги традиційного менеджменту (жорстке довгострокове планування, чіткий контроль та стабільність) з гнучкістю та адаптивністю agile-підходу (короткі ітераційні цикли, швидкий зворотний зв'язок та орієнтація на MVP).

Для забезпечення ефективності в невизначеності важливим є комплексна оцінка фінансового потенціалу підприємства. Такий підхід містить аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та інвестиційної привабливості з урахуванням ризиків. Науково-методичні рекомендації пропонують використовувати інтегральні показники, моделі дисконтованих грошових потоків та сценарний аналіз для прогнозування в турбулентному середовищі [6]. Це дозволяє менеджменту обґрунтовано розподіляти ресурси та планувати розвиток навіть за відсутності стабільності.

Комплексна оцінка фінансового потенціалу в умовах невизначеності передбачає використання інтегральних показників, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельності активів, заборгованості та cash flow. Рекомендується застосовувати методи дисконтування грошових потоків (DCF) з урахуванням кількох сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, базовий) та чутливості до ключових змінних. Це дозволяє обґрунтовано планувати інвестиції та забезпечувати фінансову стійкість навіть за високої волатильності [6].

Аналіз сучасних підходів свідчить про їхню взаємодоповнюваність. Окремо адаптивне, ризик-орієнтоване чи agile-управління мають обмеження: перше може бути ресурсоємним, друге – надто консервативним, третє – ефективним лише в динамічних галузях. Тому пропонується інтегрована модель управління в умовах невизначеності, яка поєднує:

- Адаптивну основу для постійного моніторингу та навчання.
- VUCA-принципи як стратегічний фреймворк.
- Ризик-орієнтований механізм для ідентифікації та менеджменту загроз.
- Agile-елементи для ітераційних процесів і гнучкості.
- Фінансову оцінку як базис для обґрунтування рішень.

Така модель дозволяє створити резильєнтну організацію, здатну не лише виживати, але й розвиватися в невизначеності. Практичні рекомендації для впровадження містять: навчання персоналу, цифровізацію процесів, створення крос-функціональних команд та регулярне рев'ю стратегій. Як видно з таблиці 2, кожен окремий підхід має певні обмеження, які можна компенсувати шляхом їхньої інтеграції. Запропонована інтегрована модель узагальнює сильні сторони розглянутих концепцій і є найбільш перспективною для застосування на підприємствах в умовах високої невизначеності.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика сучасних підходів щодо управління підприємством в умовах невизначеності

Підхід	Основні принципи	Переваги	Недоліки	Інструменти та методи
Адаптивне управління	Постійне навчання, децентралізація, швидка реакція на зміни	Висока резильєнтність, інноваційність, гнучкість структур	Ресурсоемність, потреба в кваліфікованому персоналі	Моніторинг середовища, матричні структури, зворотний зв'язок
Принципи VUCA-світу	Vision, Understanding, Clarity, Agility	Системне протидія волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності	Складність впровадження на всіх рівнях	Сценарне планування, антикризові команди
Ризик-орієнтоване управління	Ідентифікація, оцінка, мінімізація ризиків	Зниження втрат, виявлення можливостей у ризиках	Можливий консерватизм, фокус на негативних аспектах	Матриці ризиків, VaR, стрес-тестування, хеджування
Agile-менеджмент	Ітераційні цикли, командна робота, орієнтація на клієнта	Швидкість реакції, інноваційність, гнучкість процесів	Ефективний переважно в динамічних галузях, потреба в дисципліні	Спринти, Scrum, Kanban, MVP
Комплексна оцінка фінансового потенціалу	Інтегральні показники ліквідності, рентабельності, ризиків	Обґрунтоване планування в невизначеності	Складність розрахунків, залежність від якості даних	DCF, сценарний аналіз, коефіцієнти
Інтегрована модель (модель автора)	Поєднання всіх вищезазначених підходів	Максимальна резильєнтність, конкурентоспроможність, стійкий розвиток	Високі вимоги до трансформації організації	Цифрові інструменти, кросфункціональні команди, регулярний рев'ю

Джерело: зроблено та доповнено на основі [1, 4, 2, 5, 6]

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження сучасних підходів щодо управління підприємством в умовах невизначеності дозволило узагальнити ключові концепції та обґрунтувати необхідність переходу від традиційних жорстких моделей до гнучких інтегрованих стратегій. Аналіз свідчить, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA-світ) та робить класичні методи планування неефективними, оскільки вони не забезпечують швидкої адаптації до змін зовнішнього контексту.

Основні результати дослідження полягають у виділенні та характеристиці провідних підходів: адаптивного управління, яке забезпечує динамічну реакцію та організаційне навчання; ризик-орієнтованого менеджменту, орієнтованого на систематичну ідентифікацію та мінімізацію загроз; принципів VUCA як стратегічного фреймворку для протидії турбулентності; agile-менеджменту для ітераційних процесів та гнучкості; а також комплексної оцінки фінансового потенціалу як основи обґрунтованих рішень. Кожен із цих підходів має значні переваги, але їх ізольоване застосування обмежене. Тому ключовим науковим результатом є обґрунтування інтегрованої моделі, яка поєднує адаптивність, ризик-орієнтацію, agile-елементи, VUCA-принципи та фінансову оцінку, створюючи резиліентну систему управління.

Запропонована модель дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах високої невизначеності, але й перетворювати виклики на можливості для розвитку, підвищуючи конкурентоспроможність та стійкість. Практичні пропозиції містять: поетапне впровадження гнучких структур (від пілотних проектів до повної трансформації), розвиток цифрових інструментів моніторингу, навчання персоналу принципам адаптивного та agile-менеджменту, регулярне сценарне планування та інтеграцію ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси. Для українських підприємств особливо актуальним є врахування специфічних ризиків (геополітичних, економічних), диверсифікація діяльності та державна підтримка трансформаційних ініціатив.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній верифікації запропонованої інтегрованої моделі на прикладі конкретних галузей української економіки (наприклад, ІТ, агропромисловість, машинобудування), розробці кількісних метрик оцінки ефективності гнучких стратегій в умовах невизначеності, а також вивченні впливу цифрової трансформації та штучного інтелекту на посилення адаптивності менеджменту. Подальший аналіз може бути спрямований на порівняльне дослідження досвіду підприємств у різних країнах з високою турбулентністю середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 1 – 4. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (дата звернення: 18.12.2025).
2. Нечаева І.А., Панкова А.Ю. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Економічний розвиток*. 2024. № 3 (50). С. 1 – 6. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1058/1014> (дата звернення: 18.12.2025).
3. Бабій О.М., Койнак В.В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 1 – 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3403/3331> (дата звернення: 18.12.2025).
4. Другова О.С., Бріль М.С., Задорожний А.О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2025. № 15. С. 1 – 7. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/241/233> (дата звернення: 18.12.2025).
5. Дуднева Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління*. 2023. № 15. С. 1 – 15. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459> (дата звернення: 18.12.2025).
6. Педченко Н.С., Луценко О.І., Космін В.Р., Шибковський Д.І., Дерпач І.Ф. Науково-методичні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності на основі комплексної оцінки його фінансового потенціалу. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 4. С. 1 – 8. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/174/164> (дата звернення: 18.12.2025).

REFERENCES

1. Puhachevska K. Y., Lysenko E. R. Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty. *Molodyi vchenyi*. 2021. No 9 (97). Pp. 1 – 4. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220> (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).
2. Nechaieva I. A., Pankova A. Y. Upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti: intehratsiia suchasnykh pidkhodiv menedzhmentu ta pryntsyviv VUCA-svitu [Enterprise management in conditions of uncertainty: integration of modern management approaches and VUCA world principles]. *Ekonomichnyi rozvytok*. 2024. No 3 (50). Pp. 1 – 6. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1058/1014> (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).
3. Babii O. M., Koinak V. V. Suchasni problemy ta perspektyvy upravlinnia aktyvamy pidpriemstv [Modern problems and prospects of enterprise asset management].

Ekonomika ta suspilstvo. 2024. No 59. Pp. 1 – 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3403/3331> (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

4. Druhova O. S., Bril M. S., Zadorozhnyi A. O. Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti [Enterprise management in conditions of uncertainty]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teorii ta praktyka*. 2025. No 15. Pp. 1 – 7. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/241/233> (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

5. Dudnieva Y., Zaitseva A. Ryzyk-oriientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-oriented enterprise management in conditions of external context uncertainty]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia*. 2023. No 15. Pp. 1 – 15. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459> (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

6. Pedchenko N. S., Lutsenko O. I., Kosmin V. R., Shybkovskiy D. I., Derpach I. F. Naukovo-metodychni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti na osnovi kompleksnoi otsinky yoho finansovoho potentsialu [Scientific and methodological approaches to enterprise management in conditions of uncertainty based on comprehensive assessment of its financial potential]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2023. No 4. Pp. 1 – 8. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/174/164> (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

Юлія ТИМОШЕНКО¹,

кандидат економічних наук, директор департаменту реклами,
директор академії інновацій та бізнесу Європейського університету
ORCID ID: 0009-0005-2107-7634

¹ Європейський університет

Прийняття: 05/12/2025

Рецензія: 10/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-16>

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

JEL Класифікатор:
I23, I25, L26, G21, G22,
G32, Q02



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Тимошенко Ю.,
2025

Стаття присвячена комплексному дослідженню фінансових ризиків та загроз економічній безпеці електронних платіжних систем у контексті динамічного розвитку цифрової економіки та зростання масштабів кіберзлочинності. У роботі обґрунтовано теоретико-методологічні підходи щодо аналізу природи фінансових ризиків, пов'язаних із функціонуванням систем, зокрема ризиків втрати коштів користувачів, операційних збоїв, порушення цілісності даних, інформаційних атак та репутаційних втрат. Виокремлено особливості взаємозв'язку між ризиком і загрозою в цифровому платіжному середовищі, наголошено на їх часовій та імовірнісній природі, а також на необхідності розмежування понять «ризик», «загроза» та «вразливість» у сучасному ризик-менеджменті.

Обґрунтовано, що сучасна система управління ризиками в електронних платіжних системах має базуватися на комплексному оцінюванні ймовірнісних моделей виникнення загроз, аналізі вразливостей ІТ-інфраструктури, змістовній класифікації ризиків і побудові багаторівневої системи захисту, яка містить процедури ідентифікації, автентифікації, авторизації та забезпечення цілісності даних. Розкрито ключові групи ризиків, виокремлені міжнародними регуляторами (ризиків ліквідності, кредитні, операційні, правові, інформаційні, репутаційні), та їх взаємодію в умовах інтенсивних цифрових трансакцій. Показано, що ефективне управління ризиками вимагає синергії технічних, організаційних і поведінкових механізмів,

розвитку системного моніторингу операцій, удосконалення стандартів кібербезпеки, підвищення фінансової грамотності користувачів та імплементації сучасних технологічних інструментів захисту.

Результати дослідження дозволяють узагальнити основні напрями посилення економічної безпеки електронних платіжних систем, серед яких провідне місце посідають: підвищення стійкості IT-інфраструктури, розвиток механізмів раннього виявлення інцидентів, гармонізація регуляторних вимог із міжнародними стандартами та впровадження інноваційних моделей управління ризиками. Подані аналітичні висновки можуть бути використані у практиці банківських установ, державних регуляторів і постачальників платіжних сервісів для розроблення стратегій підвищення безпеки та довіри у цифровому фінансовому середовищі.

Ключові слова: електронні платіжні системи, фінансові ризики, економічна безпека, цифрова економіка, ризик-менеджмент.

Yuliia TYMOSHENKO

FINANCIAL RISKS AND THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF ELECTRONIC PAYMENT SYSTEMS IN THE DIGITAL ECONOMY

The article is devoted to a comprehensive study of financial risks and threats to the economic security of electronic payment systems in the context of the dynamic development of the digital economy and the growth of cybercrime. The paper substantiates theoretical and methodological approaches to analyzing the nature of financial risks associated with the functioning of systems, in particular, the risks of loss of users' funds, operational failures, data integrity breaches, information attacks, and reputational losses. The peculiarities of the relationship between risk and threat in the digital payment environment are highlighted, their temporal and probabilistic nature is emphasized, as well as the need to distinguish between the concepts of «risk», «threat», and «vulnerability» in modern risk management.

It is substantiated that the modern risk management system in electronic payment systems should be based on a comprehensive assessment of probabilistic models of threats, analysis of IT infrastructure vulnerabilities, meaningful classification of risks, and the development of a multi-level protection system that includes procedures for identification, authentication, authorization, and data integrity assurance. The key risk groups identified by international regulators (liquidity, credit, operational, legal, information, and reputational risks) and their interaction in the context of intensive digital transactions are revealed. It is shown that effective risk management requires the synergy of technical, organizational, and behavioral mechanisms, the development

of systematic monitoring of operations, the improvement of cybersecurity standards, the enhancement of users' financial literacy, and the implementation of modern technological protection tools.

The research results allow us to summarize the main directions for strengthening the economic security of electronic payment systems, among which the following occupy a leading place: increasing the stability of IT infrastructure, developing mechanisms for early detection of incidents, harmonizing regulatory requirements with international standards, and introducing innovative risk management models. The analytical conclusions presented can be used in the practice of banking institutions, state regulators, and payment service providers to develop strategies for enhancing security and trust in the digital financial environment.

Keywords: *electronic payment systems, financial risks, economic security, digital economy, risk management.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрової економіки, упровадження електронних платіжних сервісів та зростання частки безготівкових операцій докорінно змінюють архітектуру фінансових ринків і формують нові вимоги щодо системи економічної безпеки. В умовах зростання обсягів онлайн-транзакцій, активного використання платіжних карток та мобільних додатків істотно підвищується ймовірність реалізації фінансових ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами, соціальною інженерією, технологічними збоями й недостатньою стійкістю інформаційних систем. Статистичні дані Національного банку України за 2022 – 2024 рр. підтверджують, що масштаби незаконних дій із використанням платіжних карток зростають як у частині фінансових втрат, так і у складності механізмів шахрайства, що прямо впливає на економічну безпеку держави, банківських установ, бізнесу та домогосподарств [1].

Незважаючи на актуальність проблеми, наукові підходи щодо аналізу фінансових ризиків електронних платіжних систем залишаються фрагментарними, а існуючі моделі ризик-менеджменту не повною мірою враховують специфіку цифрового середовища, уразливості IT-інфраструктури та поведінкові фактори користувачів. Неврегульованість окремих аспектів нормативного забезпечення платіжної безпеки, різний рівень технічної оснащеності учасників ринку, відсутність єдиної системи моніторингу та прогнозування ризиків поглиблюють проблему, створюючи передумови для зростання загроз економічній стабільності та довірі до фінансових інновацій.

У цьому контексті виникає необхідність у комплексному науковому дослідженні фінансових ризиків та загроз експлуатації електронних платіжних систем, визначенні їхньої природи, динаміки та каналів реалізації,

а також у розробленні методологічних підходів щодо їх мінімізації. Вирішення зазначеної проблеми сприятиме посиленню економічної безпеки на національному рівні та забезпеченню сталості розвитку цифрового фінансового сектору України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансово-економічної безпеки в умовах цифрової економіки, діджиталізації державних фінансів, розвитку електронних сервісів податкової адміністрації, стійкості бізнесу та трансформації ризик-менеджменту розглянуто у працях І. Надточій, І. Крамаренко, Н. Гришиної [2], А. Тимошенка [3, 4, 6], О. Васильчишина [5], А. Максименка [7], М. Артемчука [9], Н. Бобро [11 – 13], А. Крапа, С. Батаєва, В. Козуб, Н. Глевацької [12], С. Сафарлі, С. Колач, М. Живко, О. Волського [14]. У зазначених дослідженнях обґрунтовано теоретичні засади фінансової стабільності та економічної безпеки, проаналізовано вплив цифровізації, воєнних загроз і глобалізаційних процесів на фінансові ринки, інвестиційні стратегії та корпоративне управління, однак специфічні фінансові ризики електронних платіжних систем і механізми протидії несанкціонованим операціям досліджено фрагментарно, що зумовлює потребу в подальшій науковій розробці цієї проблематики.

Мета статті – здійснити комплексне наукове дослідження фінансових ризиків та загроз економічній безпеці електронних платіжних систем у цифровій економіці, виявити їх природу, динаміку та канали реалізації, проаналізувати тенденції несанкціонованих списань коштів у банківському секторі України у 2022 – 2024 рр., а також обґрунтувати концептуальні підходи й практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками та підвищення рівня захищеності платіжної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематика аналізу та управління фінансовими ризиками у сфері електронних платіжних систем почала формуватися у вітчизняній економічній науці порівняно нещодавно й досі залишається недостатньо системно дослідженою. Сучасна цифрова економіка зумовлює появу нових форм невизначеності у фінансових транзакціях, що, у свою чергу, актуалізує потребу в оновленні методологічних підходів щодо виявлення, класифікації й оцінювання ризиків у платіжній інфраструктурі [2, С. 83].

У наукових джерелах, економічний ризик здебільшого пов'язується з категорією невизначеності, яка виникає у процесі управління соціально-економічними системами, адже саме невизначеність формує передумови для загрози втрат ресурсів, активів або очікуваних результатів. Незважаючи на широкий спектр підходів щодо тлумачення цих понять у сучасній економічній та юридичній літературі, дослідники сходяться на тому, що ри-

зик у фінансовій сфері завжди має імовірнісний характер та пов'язаний із можливістю відхилення фактичного результату від очікуваного [8, С. 546].

У контексті функціонування електронних платіжних систем (ЕПС) фінансовий ризик визначається як імовірність ненадходження або втрати очікуваного фінансового результату внаслідок дії зовнішніх чи внутрішніх загроз. Цей ризик характеризується складною структурою та різною інтенсивністю прояву для всіх учасників ЕПС – банків, торговців, постачальників платіжних послуг і безпосередніх користувачів. Як підкреслюють українські дослідники, цифровізація фінансових операцій створює нові канали уразливості, що підсилює потребу у формуванні комплексної системи фінансово-економічної безпеки [2, 3].

Суттєвого значення набувають ризики, пов'язані з порушенням нормативних вимог та недотриманням стандартів платіжної безпеки. Зокрема недосконалість внутрішніх процедур контролю, слабкі механізми аутентифікації або недостатня стійкість ІТ-інфраструктури підвищують ймовірність шахрайських втручань, що призводять до несанкціонованих списань коштів з рахунків користувачів. Такі випадки відображають не лише технічну вразливість ЕПС, а й загрозу для національної економічної безпеки, оскільки втрати клієнтів та бізнесу мають прямі фінансові наслідки для банківської системи [4].

Аналіз офіційних даних Національного банку України засвідчує, що несанкціоновані списання коштів, пов'язані з незаконними діями з використанням платіжних карток, формують одну з найбільш небезпечних груп ризиків електронних платіжних систем. Так, лише за останні 3 роки сума збитків від таких операцій зросла з 481 млн грн у 2022 році до 1,1 млрд грн у 2024 році, тобто більш ніж у 2,3 рази, а середня сума однієї незаконної транзакції збільшилася з приблизно 2,2 тис. грн до понад 4,2 тис. грн (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка несанкціонованих списань коштів (незаконних дій з платіжними картками) у банківському секторі України, 2022 – 2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024
1	Кількість незаконних операцій, тис.	218	272	270
2	Сума збитків, млн грн	481	833	1100
3	Середня сума однієї незаконної операції, грн	2 200	3 065	4 247
4	Середня сума незаконної операції в інтернеті, грн	2 408	3 150	4 761

Джерело: сформовано автором на підставі [1]

Дослідження динаміки несанкціонованих списань коштів у банківському секторі України за 2022 – 2024 рр. свідчить про суттєве посилення фінансових ризиків у сфері електронних платежів. Незважаючи на незначне зниження кількості шахрайських операцій у 2024 р. (–1% порівняно з 2023 р.), сума збитків продовжила стрімко зростати, досягнувши 1,1 млрд грн, що на 37% більше, ніж попереднього року. Водночас середня сума однієї незаконної операції збільшилася до 4 247 грн, а середня сума шахрайства в Інтернеті – до 4 761 грн, що демонструє зміщення акценту шахрайських схем у бік високовартісних онлайн-транзакцій. Загальна тенденція підтверджує підвищення складності та інтенсивності цифрових загроз, а також зростаючу ефективність методів соціальної інженерії, що вимагає посилення кіберзахисту та фінансової грамотності користувачів платіжних сервісів.

Подані статистичні дані щодо несанкціонованих списань коштів з рахунків підтверджують сталу тенденцію до зростання шахрайства у цифровому фінансовому середовищі, що безпосередньо формує високий рівень фінансових ризиків та призводить до втрати власних коштів користувачів платіжних сервісів. З огляду на це, у науковій літературі наголошується на багатовимірності поняття «ризик», яке набуває різного змістового наповнення залежно від галузевого контексту [8, С. 84]. У страхуванні під ризиком традиційно розуміють узагальнюючу категорію небажаних подій або міру можливих майбутніх негативних наслідків, тоді як в економічному та фінансовому дискурсі ризик тісно пов'язаний з невизначеністю щодо настання певної події та її потенційного впливу на стан економічного агента [7, С. 113].

У межах дослідження ризиків ЕПС, фінансовий ризик доцільно визначати як вимірювану та невимірювану ймовірність реалізації небажаної події, пов'язаного із втратою коштів користувачами системи внаслідок недостатнього рівня захисту ЕПС від протиправних або шахрайських дій третіх осіб. З наукової точки зору важливим є також поняття «ступінь ризику», яке відображає кількісну характеристику ймовірності та масштабів потенційних втрат, що набуває особливої значущості у процесі забезпечення економічної безпеки цифрових фінансових операцій [11, С. 57]. Висока варіативність і складність загроз визначають необхідність глибокого розуміння сутності фінансових ризиків для формування ефективної системи контролю й мінімізації збитків у платіжному середовищі.

З методологічної точки зору загроза розглядається як невід'ємний компонент ризику. Аналіз фінансових ризиків, таким чином, передбачає послідовне визначення ймовірності виникнення загрози для платіжної системи, оцінювання рівня її вразливості, а також дієвості механізмів внутрішнього контролю фінансових ризиків та захисту інформаційних активів [12, 13]. Сукупна оцінка цих компонентів дозволяє сформулювати комплексну

характеристику фінансового ризику та визначити рівень його впливу на стабільність ЕПС.

Фінансовий ризик та загроза в електронних платіжних системах є різними часовими стадіями прояву невизначеності. Обидва поняття суттєво визначають економічну поведінку користувачів і постачальників платіжних послуг, оскільки формують очікування щодо безпеки операцій, ймовірності втрати ресурсів та стабільності транзакційного середовища [10]. Виникнення ризиків ЕПС зумовлене структурою та обсягом транзакцій, числом учасників фінансової екосистеми, а також характером технологічних операцій, що виконуються у режимі реального часу.

Для ефективної оцінки ризиків електронних платіжних систем, міжнародна та вітчизняна практика передбачає виконання низки аналітичних процедур, серед яких:

- формування алгоритму класифікації ризиків відповідно до їх джерел і каналів реалізації;
- обчислення ймовірності настання кожного виду ризику з урахуванням історичних даних і поточних трендів;
- проведення кількісної та якісної оцінки потенційних збитків, включаючи визначення їхнього масштабу, повторюваності та каналів виникнення [2, 6, 13].

Виявлення та ідентифікація конкретних ризикових подій в електронних платіжних системах, належать до найбільш складних і відповідальних елементів сучасного ризик-менеджменту, оскільки саме на цьому етапі формується повноцінне розуміння природи загроз і масштабу їхнього впливу на фінансову стабільність системи. Для окремих категорій ризиків, зокрема ризиків підроблення електронних платіжних документів, накопичені статистичні дані дають можливість здійснювати ймовірнісну оцінку на основі історичних спостережень. Водночас важливо враховувати наявність «прихованої частини» ризикових подій, коли шахрайські дії не були ідентифіковані або не потрапили до офіційної звітності, що ускладнює точність оцінювання реального рівня загроз у цифровому платіжному середовищі [9, 14].

Необхідність системної класифікації ризиків ЕПС зумовлена потребами побудови ефективної системи управління фінансовими загрозами, яка враховує специфіку зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування платіжних інструментів. У міжнародній практиці регулювання платіжних систем, зокрема у стандартах Європейського центрального банку та Європейського банківського органу, наголошується на ключовому значенні управління такими групами ризиків, як ризик ліквідності, операційний ризик, кредитний ризик та правовий ризик [15]. Ці види ризиків виникають унаслідок взаємодії між учасниками фінансової інфраструктури,

високої інтенсивності транзакцій, використання складних цифрових алгоритмів та необхідності забезпечення неперервності платіжного процесу.

В електронних платіжних системах також виокремлюють ризик доступності, пов'язаний із тимчасовою неможливістю проведення платежів через технічні збої або відмову інфраструктури, та ризик інформаційних систем, який охоплює вразливості програмно-технічних компонентів, процесинг-центрів та інтерфейсів клієнтського доступу. Значну увагу приділяють і адміністративному ризику, пов'язаному з помилками персоналу або недоліками внутрішніх процедур, та ризику варіації, що виникає внаслідок волатильності потоків ліквідності або тимчасових розривів між проведенням операції та її покриттям.

Окрему, надзвичайно важливу групу, становлять кримінально-фінансові ризики, що відображають поширення шахрайських схем, соціальної інженерії та цифрових атак на користувачів платіжних карток і онлайн-банкінгу. Так, за даними Національного банку України, у 2022 – 2024 рр. саме ця категорія ризиків демонструє найдинамічніше зростання, зокрема у сегменті операцій, проведених через Інтернет, частка яких у загальній сумі збитків у 2024 р. досягла 93% [1].

Узагальнюючи, основні ризики, притаманні електронним платіжним системам, охоплюють такі (рис. 1).

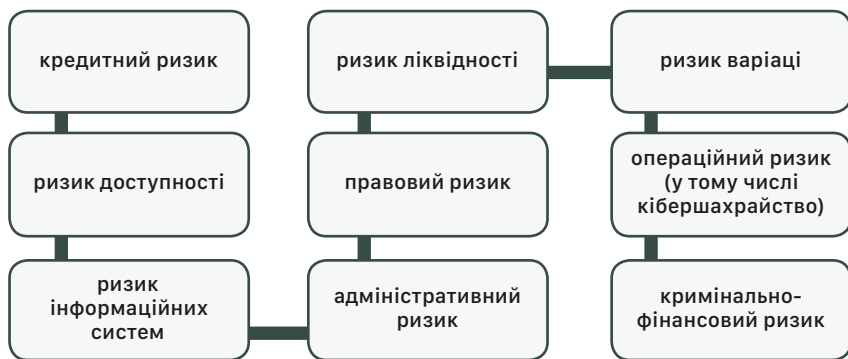


Рис. 1. Основні ризики під час здійснення фінансових операцій в електронних платіжних системах

Джерело: сформовано автором самостійно

Кожен із базових ризиків електронних платіжних систем має власний інструментарій управління, що зумовлено специфікою його змістових характеристик.

Основні загрози, причини їх виникнення та можливі способи зниження рівня небезпеки відображено на рис. 2.

<p>Загроза впливу шкідливих програм</p>	<ul style="list-style-type: none"> До таких програм належать різноманітні віруси, трояни і т.д. Метою їхнього впливу може бути збір конфіденційної інформації, блокування роботи програм, пошкодження або зупинка обладнання, здійснення несанкціонованих платіжних транзакцій. Зниження цієї загрози досягається використанням сучасних програмних засобів захисту.
<p>Загроза недостатнього рівня захищеності програмних продуктів</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ця загроза зумовлена неможливістю відстеження дій кожного окремого користувача або співробітника ЕПС. За наявності комп'ютерної системи в організації складно й фінансово витратно налаштувати повноцінний контроль доступу. Через це неможливо повністю запобігти спробам малокомпетентних працівників вносити зміни у роботу програм (особисті налаштування, використання мереж у власних цілях, підключення до небезпечних каналів зв'язку), що підвищує вразливість системи.
<p>Загроза підбору пароля</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ця загроза означає, що будь-яка система вразлива, оскільки має базовий захист у вигляді пароля. Пароль може бути підібраний, випадково розголошений або неправильно збережений користувачем.
<p>Загроза неправомірного використання інформації</p>	<ul style="list-style-type: none"> Загроза пов'язана з втратою конкурентних переваг через дії користувачів або конкурентів, що може призвести до порушення авторських прав або використання інформації в інших, невігідних для ЕПС, цілях. Фактично будь-яка інформація електронної організації, розміщена на сайті чи сторінці в мережі Інтернет, піддається впливу цієї загрози.
<p>Загроза втрати або зміни інформації</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ця загроза має негативні наслідки як для продавця, так і для покупця, і пов'язана з інформацією, що зберігається на серверах. Будь-який учасник ЕПС володіє даними про своїх клієнтів, партнерів і конкурентів. Ця інформація може бути втрачена через технічні несправності (збої у сховищах, відсутність резервного копіювання, вихід з ладу основних та резервних носіїв даних).
<p>Загрози ідентифікації та автентифікації</p>	<ul style="list-style-type: none"> Можуть призвести до низки наслідків: відмови від здійснення операції, неправильного сприйняття даних, надання недостовірної інформації, шахрайства.
<p>Загроза втрати ділової репутації</p>	<ul style="list-style-type: none"> Зумовлена можливістю поширення неправдивої або викривленої інформації, яка здатна підірвати довіру користувачів до ЕПС.

Рис. 2. Потенційні загрози в електронних платіжних системах

Джерело: сформовано автором самостійно

Ефективна електронна платіжна система, відповідно до сучасних підходів, – це така система, яка забезпечує миттєве підтвердження операцій, безперешкодний обмін даними між учасниками без залучення третьої сторони, функціонування у захищеному транзакційному середовищі та гарантований рівень інформаційної та фінансової безпеки [2, 5]. Однак подібна модель є радше еталонною, ніж повністю досяжною, оскільки реальний стан цифрового фінансового середовища характеризується постійним зростанням кількості кібератак, ускладненням шахрайських схем та підвищенням технологічної вразливості користувачів і провайдерів платіжних послуг.

Міжнародний досвід підтверджує: шахрайські дії у сфері цифрових платежів дедалі частіше здійснюються організованими групами, які використовують методи соціальної інженерії, зараження комп'ютерних систем шкідливими програмами, компрометацію платіжних реквізитів та інші інструменти несанкціонованого доступу [6, С. 111]. Типовий алгоритм такої атаки містить кілька послідовних етапів:

- розвідка – визначення цілі, підбір технічних засобів впливу, створення шкідливого програмного забезпечення;
- інфікування та проникнення в ЕПС – завантаження небезпечних файлів або ініціювання фішингових переходів з метою пошуку слабких місць;
- закріплення у системі та приховування слідів – використання вразливостей для непомітного здійснення незаконних операцій протягом тривалого часу.

Наслідком таких дій є формування нових загроз, у тому числі репутаційних. Репутаційний ризик ЕПС виникає внаслідок поширення викривленої або недостовірної інформації, втрати довіри клієнтів, а також через затримку чи неякісне реагування на інциденти безпеки. Цей вид ризику складно ідентифікувати, оскільки він має непрямий характер і часто пов'язаний із низкою інших загроз – операційних, правових, інформаційних.

Забезпечення комплексної безпеки електронної платіжної системи передбачає функціонування кількох ключових рівнів захисту:

- ідентифікація;
- автентифікація;
- авторизація;
- рівень довіри між учасниками;
- гарантована цілісність даних;
- підтверджена платоспроможність і згода клієнта на транзакцію [4, 6].

Наявність цих рівнів не усуває загроз повністю, однак формує бар'єр, що суттєво знижує ймовірність реалізації ризиків.

У контексті дослідження економічної безпеки ЕПС під загрозою достільно розуміти наявність умов, за яких виникають події, що здатні дестабілізувати роботу системи та завдати фінансових втрат її учасникам. До основних таких випадків належать:

- розкриття конфіденційної інформації;
- порушення цілісності або коректності даних;
- відмова в обслуговуванні (DoS/DDoS), збій або блокування системи.

Кожен із цих інцидентів виступає окремою загрозою і здатен суттєво знизити рівень економічної безпеки платіжної системи.

Можна констатувати, що уразливість електронної платіжної системи, на сьогодні, визначається як потенційна можливість виникнення загрози, яка реалізується через слабкі місця технічної, організаційної або поведінкової природи. Зловмисник, здійснюючи атаку, використовує саме ці вразливості, що дозволяє вважати атаку фактичною реалізацією загрози. Таким чином, рівень економічної безпеки ЕПС є похідною від того, наскільки швидко система може виявляти та нейтралізувати власні вразливості, а також від ефективності функціонування її внутрішніх контрольних механізмів.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дало можливість теоретично уточнити зміст категорій «фінансовий ризик», «загроза» та «уразливість» в контексті функціонування електронних платіжних систем, розмежувавши їх як різні часові стадії прояву невизначеності. Показано, що фінансові ризики ЕПС мають багатовимірний характер і охоплюють не лише класичні кредитний, ліквідний, операційний і правовий ризики, а й ризик доступності, ризик інформаційних систем, адміністративний, репутаційний та кримінально-фінансовий ризики. Визначено, що саме кримінально-фінансові ризики, пов'язані з шахрайством, соціальною інженерією та кіберзлочинністю, стають домінуючими у цифровому платіжному середовищі та найбільшою мірою впливають на економічну безпеку учасників ринку.

Емпіричний аналіз динаміки несанкціонованих списань коштів у банківському секторі України за 2022 – 2024 рр. засвідчив суттєве зростання фінансових втрат від незаконних дій з платіжними картками. Попри певну стабілізацію за кількістю шахрайських операцій, сума збитків у 2024 році, більш ніж удвічі перевищила показники 2022 року, а середній розмір однієї незаконної транзакції істотно зріс, особливо в сегменті інтернет-операцій. Це свідчить про еволюцію шахрайських схем у бік більш технологічно складних і високочастотних атак, що посилює вимоги щодо системного управління ризи-

ками, підвищення стійкості IT-інфраструктури та удосконалення процедур ідентифікації, автентифікації й авторизації користувачів.

З урахуванням отриманих результатів, доцільно посилити інституційні засади управління фінансовими ризиками ЕПС за допомогою: гармонізації національних стандартів платіжної безпеки з європейськими регуляторними підходами; удосконалення регуляторних вимог щодо моніторингу операцій та обов'язкової звітності про кіберінциденти; запровадження для постачальників платіжних послуг ризик-орієнтованих моделей комплаєнсу та регулярного стрес-тестування платіжної інфраструктури. На мікрорівні необхідно розширити використання багатфакторної автентифікації, систем поведінкової аналітики транзакцій, внутрішніх протоколів реагування на інциденти, а також продовжити масштабні освітні кампанії з підвищення фінансової та цифрової грамотності населення. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інтегрованих моделей кількісної оцінки кримінально-фінансових ризиків ЕПС та оцінювання ефективності впроваджених інструментів кіберзахисту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Національний банк України. Кількість випадків шахрайства з картками знизилась, збитки за ними – зросли. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vipadkiv-shahraystva-z-kartkami-znizilasya-zbitki-za-nimi--zrosli> (дата звернення: 04.12.2025).
2. Надточій І., Крамаренко І., Гришина Н. Фінансово-економічна безпека в умовах цифрової економіки та суспільства: наукові засади, особливості управління та регулювання. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 83 – 88. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-16.
3. Тимошенко А. Діджиталізація державних фінансів у контексті забезпечення економічної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6(57). С. 44 – 51. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-57-6.
4. Тимошенко А. Електронні сервіси податкової адміністрації як чинник прозорості та довіри бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-171.
5. Васильчишин О. Б. Фінансові злочини у банківській системі як загроза національній безпеці України. *Наука та освіта в умовах воєнного часу*. 2025. С. 74. DOI: 10.64076/ihrс250925.10.
6. Тимошенко А. О. Фінансова стійкість малих і середніх підприємств України в умовах невизначеності. *The Future of Science, Technology and Economy: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference*. Sofia, Bulgaria, 29 – 31 October 2025. С. 108 – 112. DOI: 10.70286/isu-29.10.2025.001.

7. Максименко А. П. Вплив цифровізації на загрози економічній безпеці держави : дис. ... д-ра філософії : 051; 05. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2025. 267 с.

8. Тимошенко Ю. Фінансова стабільність як ключова категорія економічної науки. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 6(83). С. 544 – 549. DOI: 10.32782/business-navigator.83-88.

9. Артемчук М. Д. Оцінка впливу воєнних загроз на новітній ризик-менеджмент малого та середнього бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. DOI: 10.5281/zenodo.14967604.

10. Тимошенко Ю. О. Концептуальні підходи до дослідження грошово-кредитної політики у сучасній економіці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: 10.5281/zenodo.17557469.

11. Бобро Н. С. Сталий економічний розвиток в умовах цифрової трансформації. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 56 – 60. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.1.56.

12. Krap A., Bataiev S., Bobro N., Kozub V., Hlevatska N. Examination of digital advancements: Their influence on contemporary corporate management methods and approaches. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. Article 2024spe026. DOI: 10.31893/multirev.2024spe026.

13. Бобро Н. С. Нові тренди в економіці: цифровізація та діджиталізація. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 14(28). С. 160 – 167. DOI: 10.52058/2786-6025-2023-14(28)-160-167.

14. Safarli C., Kolach S., Zhyvko M., Volskyi O., Bobro N. The Impact of Globalization on the Formation and Implementation of International Investment Strategies. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69, No 3. С. 1415 – 1422. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2024.25.

15. European Central Bank. ECB oversight framework for electronic payment instruments, schemes and arrangements (PISA). 2021. URL: https://www.ecb.europa.eu/paym/pdf/psd/ecb.pisa_oversight.en.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

REFERENCES

1. Natsionalnyi Bank Ukrainy (2025) Kilkist випадків shakhraystva z kartkami znyzylasia, zbytky za nymy – zrosly [The number of card fraud cases decreased while losses increased]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vypadkiv-shahraystva-z-kartkami-znizylasya-zbitki-za-nimi--zrosly> (accessed 04 December 2025).

2. Nadtochii I., Kramarenko I., Hryshyna N. (2024) Finansovo-ekonomichna bezpeka v umovakh tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva: naukovi zasady, osoblyvosti upravlinnia ta rehuliuвання [Financial and economic security in the digital economy and society: scientific foundations, management features and regulation]. *Ukrainian Economic Journal*, No 4, Pp. 83 – 88. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-16.

3. Tymoshenko A. (2025) Didzhytalizatsiia derzhavnykh finansiv u konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Digitalization of public finance in the context of ensuring Ukraine's economic security]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, No 6(57), Pp. 44 – 51. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-57-6.

4. Tymoshenko A. (2025) Elektronni servisy podatkovoi administratsii yak chynnyk prozorosti ta doviry biznesu [Electronic tax administration services as a factor of transparency and business trust]. *Ekonomika ta Suspiilstvo*, no. 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-171.

5. Vasylychshyn O. B. (2025) Finansovi zlochyny u bankivskii systemi yak zahroza natsionalnii bezpetsi Ukrainy [Financial crimes in the banking system as a threat to Ukraine's national security]. *Nauka ta Osvita v Umovakh Voiennoho Chasu*, P. 74. DOI: 10.64076/ihr250925.10.

6. Tymoshenko A. O. (2025) Finansova stiikist malykh i serednykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Financial stability of small and medium-sized enterprises in Ukraine under uncertainty]. In: *The Future of Science, Technology and Economy: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference* (Sofia, Bulgaria, 29 – 31 October 2025), Pp. 108 – 112. DOI: 10.70286/isu-29.10.2025.001.

7. Maksymenko A. P. (2025) Vplyv tsyfrovizatsii na zahrozy ekonomichnii bezpetsi derzhavy [Impact of digitalization on threats to the economic security of the state] (PhD Thesis), Poltava: National University named after Yuri Kondratyuk.

8. Tymoshenko Yu. (2025) Finansova stabilnist yak kliuchova katehoriia ekonomichnoi nauky [Financial stability as a key category of economic science]. *Business Navigator*, No 6(83), Pp. 544 – 549. DOI: 10.32782/business-navigator.83-88.

9. Artemchuk M. D. (2025) Otsinka vplyvu voiennykh zahroz na novitnii ryzyk-menedzhment maloho ta serednoho biznesu [Assessment of the impact of war-time threats on innovative risk management of small and medium-sized businesses]. *Zdobutky Ekonomiky: Perspektyvy ta Innovatsii*, No 16. DOI: 10.5281/zenodo.14967604.

10. Tymoshenko Yu. O. (2025) Kontseptualni pidkhody do doslidzhennia hroshovo-kredytnoi polityky u suchasnii ekonomitsi [Conceptual approaches to the study of monetary policy in the modern economy]. *Zdobutky Ekonomiky: Perspektyvy ta Innovatsii*, No 23. DOI: 10.5281/zenodo.17557469.

11. Bobro N. S. (2024) Stalyi ekonomichnyi rozvytok v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Sustainable economic development under digital transformation]. *Agrosvit*, No 1, Pp. 56 – 60. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.1.56.

12. Krap A., Bataiev S., Bobro N., Kozub V., Hlevatska N. (2024) Examination of digital advancements: Their influence on contemporary corporate management methods and approaches. *Multidisciplinary Reviews*, vol. 7, article 2024spe026. DOI: 10.31893/multi-rev.2024spe026.

13. Bobro N. S. (2023) Novi trendy v ekonomitsi: tsyfrovyzatsiia ta didzhytalizatsiia [New trends in the economy: digitization and digitalization]. *Nauka i Tekhnika Sьогодni*, No 14(28), Pp. 160 – 167. DOI: 10.52058/2786-6025-2023-14(28)-160-167.

14. Safarli C., Kolach S., Zhyvko M., Volskyi O., Bobro N. (2024) The impact of globalization on the formation and implementation of international investment strategies. *Economic Affairs*, Vol. 69, No 3, Pp. 1415 – 1422. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2024.25.

15. European Central Bank (2021) ECB oversight framework for electronic payment instruments, schemes and arrangements (PISA). Available at: https://www.ecb.europa.eu/paym/pdf/psd/ecb.pisa_oversight.en.pdf (accessed 05 December 2025).

Лілія ЩАСЛИВА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
ORCID ID: [0000-0002-2359-2040](https://orcid.org/0000-0002-2359-2040)

¹ Зклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Прийняття: 05/12/2025
Рецензія: 10/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-17>

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ-МІКС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

JEL Класифікатор:
M31, O32, P43



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Щаслива Л.,
2025

Стаття присвячена актуальним питанням визначення основних тенденцій комплексу маркетингу в умовах глобальних технологічних змін. Сьогодні глибоке знання споживачів – передумова успішного ведення маркетингової діяльності та формування ефективного маркетингового комплексу. Розглянуто різні моделі маркетинг-міксу та систематизовано основні елементи цифрового маркетинг-міксу, які в комплексі дозволяють точніше націлюватися на аудиторію, персоналізувати пропозиції та аналізувати результати в реальному часі. Проаналізовано особливості цифрових маркетингових комунікацій.

Досліджено трансформацію елементів маркетинг-міксу. Визначено, що цінові ризики в маркетинг-міксі – це потенційні негативні наслідки, пов'язані з ціноутворенням, які можуть призвести до зниження цінності бренду, спровокувати цінові війни або зменшити прибутковість. Тому важливо аналізувати, ідентифікувати, оцінювати та оптимізувати міру ризику. У статті наведено типи цінових ризиків та принципи і методи управління ними. Обґрунтовано ключові елементи просування в умовах глобальних технологічних змін. Встановлено ключові переваги цифрового маркетинг-міксу: вимірваність, персоналізація та ефективність.

Ключові слова: цифровий маркетинг-мікс, глобальні технологічні зміни, персоналізація, моделі ціноутворення, цінові ризики, вимірваність, ефективність.

Liliia SHCHASLYVA

DIGITAL MARKETING MIX IN THE CONDITIONS OF GLOBAL TECHNOLOGICAL CHANGES

The article is devoted to the topical issues of determining the main trends of the marketing mix in the conditions of global technological changes. Today, deep knowledge of consumers is a prerequisite for successful marketing activities and the formation of an effective marketing mix. Various models of the marketing mix are considered and the main elements of the digital marketing mix are systematized, which in the complex allow more precisely targeting the audience, personalizing offers and analyzing results in real time. The features of digital marketing communications are analyzed.

The transformation of marketing mix elements is studied. It is determined that price risks in the marketing mix are potential negative consequences associated with pricing that can lead to a decrease in brand value, provoke price wars or reduce profitability. Therefore, it is important to analyze, identify, evaluate and optimize the risk measure. The article presents the types of price risks and the principles and methods of managing them. The key elements of promotion in the context of global technological changes are substantiated. The key advantages of the digital marketing mix are established: measurability, personalization and efficiency.

Keywords: *digital marketing mix, global technological changes, personalization, pricing models, pricing risks, measurability, effectiveness.*

Постановка проблеми. В умовах глобальних технологічних змін трансформується класичний маркетинг-мікс (4Р), де кожен елемент адаптується до онлайн-середовища. Продукт стає цифровим товаром чи послугою. Ціна формується з урахуванням онлайн-конкуренції та моделей ціноутворення. Місце – це діджитал-канали дистрибуції, а просування охоплює широкий спектр цифрових інструментів.

Одночасно змінюються очікування споживачів з підвищеними вимогами до персоналізації, зручності, швидкості, інформаційної обізнаності. Основними тенденціями цифрового маркетингу є штучний інтелект, гейміфікація, чат-боти, голосовий пошук. Компанії в таких умовах мають зреагувати інтеграцією технологій, адаптацією до цифрових трендів, оптимізувати процес купівлі, створити цінний контент. Таким чином, практичний інтерес та необхідність розвитку сучасного цифрового маркетингу обумовили актуальність цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі цифрових технологій та маркетингу фіксують суттєві трансформації

у стратегіях підприємств, які активно впроваджують інноваційні рішення для підвищення ефективності та адаптації до змінюваних ринкових умов.

Вивченню маркетинг-міксу було присвячено низку праць зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких Дж. Каллітон, Н. Борден, А. Фрей, Дж. Маккарти, Б. Бумс, Дж. Битнер, Б. Лотеборн, О. Отлакан, Л. Балабанова, О. Варченко, А. Войчак, А. Павленко, Є. Ромат та ін.

Питання розвитку цифрового маркетингу на підприємстві досліджували Витвицька О., Воронкова В., Корюгін А., Осипенко Н., Поліщук І., Сичова О., Райко Д., Карпенко О., Малькова О., Голуб В., Кобець Д., Шостак Л., Ліпич Л., Миронова Н., Перепелиця Є. та інші.

При цьому тема настільки актуальна, що спонукає до подальшого її вивчення.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій комплексу маркетингу, його сучасних інструментів в умовах глобальних технологічних змін з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності і задоволення потреб споживачів.

Виклад основного матеріалу. Модель 4Р (модель отримала назву за першими буквами чотирьох основних складових: product, price, place та promotion), також відома як маркетинг-мікс, використовується для опису стратегічної позиції продукту на ринку [1].

Доповнена модель, яка була розроблена для сфери послуг маркетинг-мікс «сім Р» містить додатково (People, Process, Physical evidence): персонал, процеси, фізичне оточення.

Основні та додаткові елементи цифрового маркетинг-міксу в умовах глобальних технологічних змін наведено на рис. 1.

При цьому усі елементи комплексу взаємопов'язані та кожний виокремлений включає певний набір дій, реалізація яких відображає стратегію підприємства в комплексі маркетингу. Поряд з цим важливість кожного окремого елемента маркетингу залежить від поточної ситуації та типу організації, поведінки споживача.

Споживач – це центральна фігура в системі ринкових відносин. Суть маркетингу якраз і зводиться до підпорядкування всіх дій підприємства основній меті – задоволення потреб покупців. До того ж раціональний споживач намагається витратити свої доходи ефективно.

Цифровий маркетинг-мікс – це комплекс цифрових інструментів та каналів для просування товарів чи послуг, що включає такі елементи, як SEO, SMM, контент-маркетинг та цифрова реклама. Він розширює традиційну модель «4Р» (Продукт, Ціна, Місце, Просування), додаючи специфічні для діджитал-середовища інструменти, які дозволяють точніше націлюватися

на аудиторію, персоналізувати пропозиції та аналізувати результати в реальному часі. У найближчому майбутньому важливу роль відіграватимуть персоналізація, дані та етика використання цифрових технологій. Цифровий маркетинг із додаткового інструменту просування поступово перетворюється на фундамент управління підприємством. Він дає можливість будувати бізнес-процеси навколо клієнта, базуючись на реальних даних, швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати ефективність діяльності. Підприємства, які вчасно інтегрують цифровий маркетинг у свою управлінську модель, отримують не лише конкурентну перевагу, а й нову якість взаємодії з ринком [2].

Основний:	Продукт (Product)
Цифрові продукти (програми, онлайн-сервіси) або товари, що продаються онлайн. Наприклад, програми, дизайн сайтів, фізичні пристрої, що продаються через інтернет	
Основний:	Ціна (Price)
Цифрові моделі ціноутворення, такі як підписка, freemium або динамічне ціноутворення, що залежить від попиту	
Основний:	Місце (Place)
Цифрові канали дистрибуції: вебсайти, мобільні додатки, онлайн-платформи, маркетплейси, а також партнерські мережі	
Основний:	Просування (Promotion)
Вимагає комплекс цифрових інструментів для комунікації з клієнтами: пошукову оптимізацію, маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг, цифрову рекламу, email-маркетинг	
Додатковий:	Люди (People)
Всі люди, що взаємодіють з брендом в цифровому просторі, включаючи співробітників, партнерів та клієнтів	
Додатковий:	Процеси (Process)
Опис шляху клієнта: від першого контакту до покупки та підтримки. Сюди входять процеси замовлення, доставки та взаємодії з сервісами	
Додатковий:	Фізичні докази (Physical Evidence)
Усе, що оточує клієнта і підтверджує якість бренду, наприклад, вебсайт, дизайн додатка, відгуки та кейси	

Рис. 1. Елементи цифрового маркетинг-міксу в умовах глобальних технологічних змін

Джерело: складено автором на основі [1 – 4]

Основним результатом реалізації всіх цих змін слід назвати відхід від маркетингу, націленого на масового споживача, та ще орієнтацією на задоволення індивідуальних потреб.

Особливості цифрових маркетингових комунікацій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Особливості цифрових маркетингових комунікацій

№п/п	Характеристика	Зміст
1	Безпосередній характер комунікацій зі споживачем	Для більшої частини комунікацій цього типу характерна відсутність посередників
2	Інтерактивний характер взаємодії з адресатами	Здатність до взаємодії/діалогу (обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, а й діями)
3	Оперативність комунікації	Зворотня реакція в певний момент часу
4	Особистісний характер взаємин з цільовою аудиторією	Виділення цільової аудиторії на основі статі, віку, доходів, освіти, фаху (широта охоплення, частота повторення, спеціальні заходи)
5	Рівень "ігрового фактора" (гейміфікації)	Значно більше у порівнянні з традиційними маркетинговими комунікаціями
6	Значно більші можливості	У порівнянні з традиційними маркетинговими комунікаціями щодо забезпечення вимірювання ефективності маркетингових зусиль у цій сфері
7	Гарна сполучуваність	Із традиційними (офлайн) маркетинговими комунікаціями
8	Незалежність від графіку відправлення комунікативних послань	Ефективний механізм комунікацій
9	Практично всі цифрові маркетингові комунікації є адресними	Комунікатор чітко уявляє з ким комунікує (має певну інформацію про одержувача або може її оперативно отримати)
10	Безпосередній продаж товару	Деякі типи засобів діджитал маркетингових комунікацій можуть закінчуватися безпосереднім продажем споживачам (прямий цифровий маркетинг, адвергеймінг)

Джерело: складено автором на основі [13]

Серед важливих компонентів цифрового маркетингу, які останніми роками активно впроваджуються в маркетингову діяльність підприємств, можна виділити мобільний, соціальний, медіаконтент та краудмаркетинг. Мобільний маркетинг має найбільші темпи зростання, оскільки кількість

мобільних пристроїв, які є у населення всього світу, значно перевищує кількість самого населення. Інтенсивний розвиток мобільного маркетингу обумовлений можливостями, які надають додатки для мобільних пристроїв, і бажанням споживачів активно користуватися різноманітною рекламою з мобільних пристроїв та надавати свої персоналізовані дані. У мобільних додатках використовуються ігри, які викликають позитивний емоційний стан у споживачів та формують лояльність до підприємства й прагнення поширювати отриману інформацію.

З інтеграцією цифрових технологій та широким поширенням інтернет-комунікацій спостерігається тенденція серед компаній збирати первинну інформацію за допомогою онлайн-опитувань та мережі Інтернет. На ринку присутні різноманітні програмні рішення для проведення онлайн-досліджень, включаючи адміністрування анкет і управління панелями. Серед переваг онлайн-досліджень варто відзначити високу швидкість реалізації, можливість використання мультимедійного контенту, високий рівень довіри (зумовлений анонімністю онлайн-середовища та відсутністю впливу інтерв'юера) і гнучкість для респондента, який у деяких випадках може самостійно обирати час для участі в опитуванні. Крім того, інтернет-дослідження дозволяють знизити вартість дослідження, особливо при значній кількості респондентів, що призводить до суттєвої економії [3].

У 2025 році маркетинговий мікс переорієнтовується на цифрові технології та клієнт-орієнтований підхід, включаючи персоналізацію, ШІ та короткий відеоконтент. Ключовими елементами стають: індивідуальний підхід (персоналізація, zero-party data), цифрова трансформація (ШІ в SEO, контенті, аналітиці), етика та роль лідерів думок [4].

Продукт (Product): замість фізичних товарів – цифрові продукти (наприклад, програмне забезпечення, онлайн-курси, електронні книги), а також послуги, які адаптовані для онлайн-споживання). Цифрові товари: нематеріальні продукти, які можна придбати та використовувати в електронному вигляді. Сюди можна віднести: 1) програмне забезпечення та додатки: ліцензії, інструменти, ігри; 2) освітній контент: онлайн-курси, вебінари, електронні книги; 3) медіа: музика, аудіофайли, фотографії, відео; 4) дизайнерські активи: шаблони, шрифти, графіка, ілюстрації; 5) цифрові послуги: сервіси, що надаються онлайн; 6) підписки: доступ до платформ або контенту за підпискою; 7) консультації: професійні консультації, що надаються онлайн; 8) веб-сервіси: платформи, що надають певні функції (наприклад, CRM-системи).

Ціна (Price): ціноутворення стає більш гнучким, включаючи динамічне ціноутворення, підписки, freemium-моделі та пакетні пропозиції, які вра-

ховують онлайн-поведінку споживачів. Так, наприклад, Freemium-моделі – це бізнес-модель, яка пропонує безкоштовний доступ до базових функцій продукту чи послуги з можливістю придбати розширену, платну («преміум») версію з додатковими можливостями. Ця модель дозволяє швидко залучити велику кількість користувачів, надаючи їм безкоштовну версію для ознайомлення та тестування, а монетизація відбувається завдяки невеликому відсотку користувачів, які переходять на платну підписку. Може бути безкоштовна версія: надає доступ до основного, найчастіше, необхідного функціоналу. Обмеження можуть стосуватися обсягу даних, кількості функцій, години використання або сфери застосування (наприклад, тільки для особистого користування). І може бути платна версія: пропонує розширені можливості, такі як повний набір інструментів, більший обсяг сховища, відсутність реклами, розширену підтримку тощо.

Мета моделі: 1) залучення користувачів: дозволяє охопити широку аудиторію без значних витрат на рекламу для просування безкоштовної версії; 2) демонстрація цінності: користувачі мають можливість особисто оцінити корисність продукту, перш ніж здійснити покупку; 3) побудова бази лояльних клієнтів: масова безкоштовна версія допомагає створити спільноту користувачів, з яких потім виділяються платоспроможні клієнти. Так, цифровий споживач не хоче вкладати гроші в будь-який додаток, доки не спробує його. Згодом засновники стартапів зрозуміли, що клієнти набагато схильніші купувати будь-які продукти чи послуги в їхньому додатку, якщо їм дати можливість спробувати хоча б базові функції безкоштовно. Внаслідок цього з'явилася модель freemium.

Модель freemium ґрунтується на тому, що стартап пропонує диференційовані пропозиції для двох окремих типів споживачів. З одного боку, це базова пропозиція, яка доступна безкоштовно будь-якій людині, яка має доступ до Інтернету. Другий тип пропозиції – це преміум-версія базової пропозиції. Ця преміум-версія пропонує більш високий рівень продукту чи послуги. Наприклад, послуга може надаватися без реклами та перерв, або платним клієнтам може бути надано доступ до більшої кількості функцій, більш швидкого виконання замовлень або навіть більшої кількості контенту. Таким чином, можна сказати, що модель freemium є поєднанням двох слів: «безкоштовний» і «преміум». Компанії, що пропонують своїм клієнтам як безкоштовні, так і платні послуги, наслідують моделі freemium [5].

Комерційний успіх будь-якого підприємства залежить від правильно обраної стратегії та тактики ціноутворення. Імідж підприємства чинить великий вплив на його діяльність. Це зумовлено комплексом факторів. Так, рівень цін обумовлює розміри прибутку, рентабельність, фінансовий стан

підприємства. Значною мірою зумовлює успішність конкурентної боротьби фірми на ринку [6].

Зазначимо, що цифрові інструменти дозволяють миттєво відстежувати ціни конкурентів та швидко коригувати власну цінову стратегію. Персоналізовані цінові пропозиції створюють враження індивідуального підходу до кожного клієнта. Це сприяє збільшенню задоволеності та лояльності, оскільки клієнти відчують, що їхні потреби та внесок враховуються. Правильно підібрані ціни привертають увагу та стимулюють конверсію, забезпечуючи більший успіх маркетингових ініціатив [7]. При цьому слід зазначити, що робота підприємства завжди пов'язана з невизначеністю і ризиком. Тому ефективне здійснення цінової політики передбачає не лише виявлення можливих цінових ризиків, їх оцінку, але і визначення заходів щодо управління ними [6].

Цінові ризики в маркетинг-міксі – це потенційні негативні наслідки, пов'язані з ціноутворенням, які можуть призвести до зниження цінності бренду, спровокувати цінові війни або зменшити прибутковість. Аналізувати, ідентифікувати, оцінювати та оптимізувати міру ризику необхідно (допустимий, критичний чи катастрофічний). Варто ідентифікувати всі цінові ризики та управляти ними (таблиця 2). Важливо управляти ціновими ризиками, що містить в собі: проведення ретельного аналізу ринку і конкурентів; встановлення правильної ціни, яка відповідатиме ринковим умовам; гнучкість (швидке реагування на зміни на ринку і дії конкурентів); використання різних стратегій.

Таблиця 2. Цінові ризики та їх характеристика

Зміст	Характеристика
1. Типи цінових ризиків	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження частки ринку 2. Зниження сприйнятої цінності бренду 3. Цінові війни 4. Зменшення маржинальності 5. Неправильна оцінка ринку 6. Конкурентний ризик
2. Цілі аналізу цінових ризиків	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень 2. Визначення можливих напрямів виникнення ризиків 3. Виявлення причин цінових ризиків 4. Оцінка можливих наслідків виникнення ризиків 5. Аналіз можливостей запобігання ризиків 6. Визначення заходів щодо подолання ризиків 7. Виявлення засобів і розробка заходів щодо ліквідації негативних наслідків, викликаних ціновими ризиками

Закінчення таблиці 2

Зміст	Характеристика
3. Принципи управління ціновими ризиками	1. Урахування співвідношення рівня можливих втрат, пов'язаних із ризиками, і витрат щодо його оптимізації; 2. Прогнозування можливих наслідків ризику цінової політики; 3. Узгодження рівня цінового ризику ресурсам компанії; 4. Урахування ступеня впливу інших комерційних ризиків на ризики в цінової політиці підприємства.
4. Методи управління ціновими ризиками	1. Попередження появи ризику; 2. Запобігання ціновому ризику; 3. Прийняття цінового ризику; 4. Оптимізація цінового ризику.

Джерело: складено автором на основі [6 – 8]

Місце (Place): замість традиційних магазинів – онлайн-платформи, веб-сайти, мобільні додатки та соціальні мережі, які дозволяють безпосередньо взаємодіяти з клієнтом.

У багатьох випадках цифровий маркетинг поєднує онлайн і офлайн середовища, наприклад, за допомогою «Click and Collect», коли споживачі замовляють товар онлайн, але забирають його в фізичних магазинах. Врахування логістичних процесів у цифровому маркетингу є важливим аспектом, оскільки швидкість і ефективність доставки товарів є одним з головних факторів успіху на ринку онлайн-продажів.

Сучасний бізнес чуттєво реагує на зміни сенсів і актуальні запити суспільства в комунікаційному просторі. Необхідність тримати постійний зв'язок зі стейкхолдерами компанії, щодня наповнювати канали комунікацій в соціальних мережах, чатах і групах, професійних ком'юніті вимагає від співробітників департаментів з маркетингових комунікацій стратегічного мислення; системності у тактичних діях; креативних ідей, що відповідають контексту середовища і змінам в усвідомленні воєнних подій у країні; відображення дій компанії у напрямі волонтерського руху; потребує інтеграції цінностей бренду з інноваційними технологіями; стимулює осучаснення національної української культурної спадщини, що відображається у візуальному контенті корпоративних комунікацій [8].

Сучасний ринок змушує компанії переосмислювати традиційні підходи маркетингового планування діяльності підприємств шляхом інтеграції у контекст сталого розвитку. Ефективна маркетингова стратегія вже не обмежується короткостроковою вигодою чи просуванням продукту – вона

будується на балансі економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності [9].

Просування (Promotion): замість традиційної реклами – комплексне використання цифрових інструментів. Цифровий маркетинг – загальний термін для всіх цифрових методів просування. Згідно з економічним словником, цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, який передбачає використання різних форм цифрових каналів для взаємодії зі споживачами та іншими контрагентами [10].

Розглянемо ключові елементи просування в умовах глобальних технологічних змін.

SMM (Social Media Marketing): просування через соціальні мережі. Маркетинг в соціальних медіа. У 2025 році Facebook незмінно залишається лідером серед соціальних мереж, об'єднуючи понад три мільярди активних користувачів щомісяця. На другому місці знаходиться YouTube з 2.5 мільярдами користувачів, за ним – Instagram з двома мільярдами. На четвертій позиції розташувався WhatsApp, також з двома мільярдами користувачів, а п'яте місце посідає TikTok з 1.5 мільярдами активних учасників. Соціальні мережі 2025 року – це «мозаїка» різноманітних тенденцій і уподобань користувачів. Вони продовжують еволюціонувати, адаптуючись до нових викликів і вимог ринку. Хто посяде лідируючі позиції завтрашнього дня – час покаже [11].

Контент-маркетинг: створення та поширення цінного контенту для залучення аудиторії. Контент маркетинг – це стратегічний підхід, зосереджений на створенні та розповсюдженні цінного, відповідного та послідовного маркетингового контенту для залучення та утримання чітко визначеної аудиторії, для стимулювання прибуткової дії споживача. Він відрізняється від традиційної реклами тим, що замість прямого просування продуктів чи послуг, спрямований на забезпечення користувачів релевантним та корисним змістом [12]. А це вимагає постійного аналізу потреб аудиторії та гнучкості в тому, як і коли контент доставляється, щоб максимально відповідати динамічним умовам ринку.

SEO (Search Engine Optimization): оптимізація для пошукових систем. Так, важливим з точки зору пошукової оптимізації є такі показники, як кількість унікальних відвідувачів на сайті, а також час, проведений ними на різних його сторінках, перегляди фотографій і карт (за наявності), накрутка коментарів та інші параметри, підвищити які допомагають маркетингові комунікації в цілому та контекстна реклама [13].

Email-маркетинг: пряма комунікація через електронну пошту. Імейл – це регулярний процес формування відносин за допомогою електронної

пошти. При цьому звертається увага на два головних акцента: медіа, як електронна пошта, та відносини, які налагоджуються. Це один із найефективніших інструментів інтернет-маркетингу для бізнесу, що дозволяє вбудовувати пряму комунікацію між брендом та клієнтами [13].

Маркетинг впливу (Influencer Marketing): співпраця з лідерами думок. Інфлюенсер – це лідер думок, навколо якого збирається лояльна аудиторія. Найчастіше є блогером і взаємодіє зі своєю аудиторією через соцмережі [14]. Тобто, можна охопити цільову аудиторію, впливати на неї, сегментувати за різними параметрами, формувати довіру до бренду.

Персоналізація: використання технологій для створення персоналізованої взаємодії з клієнтом. На сьогодні персоналізація – це не просто тренд, а стратегія, без якої брендам важко залишатися конкурентоспроможними. Це не просто звернення по імені в email-розсилці, а комплексний підхід, коли кожен клієнт отримує унікальний досвід взаємодії з брендом: релевантні пропозиції, адаптований контент і навіть персоналізовані ціни. 91% покупців частіше купують у брендів, які пропонують персоналізовані рекомендації [15]. Безперечно, із розвитком технологій персоналізація простіша. Споживачі хочуть більше уваги. Лояльність та довіра – це фундамент довготривалого успіху. Доцільно створювати контент, що змінюється залежно від поведінки користувачів, автоматизувати комунікацію і розробити персональні пропозиції. Також варто аналізувати дані в режимі реального часу, безперервно вдосконалюватися та знаходити найкращі рішення.

Таким чином, ключовими перевагами цифрового маркетинг-міксу є: вимірюваність: всі дії можна відстежувати та аналізувати, що дозволяє оптимізувати кампанії; персоналізація: можливість створювати більш релевантні та персоналізовані пропозиції для кожного клієнта; ефективність: часто дозволяє досягти високих результатів за короткий час та з меншими витратами порівняно з традиційними методами.

Висновки. Дослідження надало змогу комплексно дослідити теоретичні засади, науково-методичні і практичні рекомендації маркетинг-міксу, його сучасних інструментів в умовах глобальних технологічних змін з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності і задоволення потреб споживачів.

Глобальні технологічні зміни трансформують традиційний маркетинг-мікс, доповнюючи його новими елементами та змінюючи підходи. Цифрові канали дозволяють персоналізувати дані для гнучкого налаштування стратегій. Майбутнє маркетинг-міксу полягає в інтеграції штучного інтелекту та автоматизації процесів, де акцент робиться на побудові довіри і взаємодії з клієнтом, стає більш гнучким, аналітичним та персоналі-

зованим. Цінова конкуренція повинна поєднуватися з цінністю. Технології змінюють підходи щодо ціноутворення.

Ефективна діяльність сучасного підприємства вимагає не просто співвідношення, а синергії менеджменту та маркетингу. Теорія задає структурні рамки, практика забезпечує оперативну реалізацію, а інновації виступають єдиним каталізатором для досягнення довгострокової конкурентної переваги. Автоматизація маркетингу робить можливим динамічне налаштування елементів міксу у реальному часі і конкурентна перевага формується вже не стільки за рахунок окремого елементу міксу, скільки за рахунок інтеграції технологій на всіх етапах взаємодії з клієнтом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маркетинг-мікс або 4P Котлера. URL: <https://discovered.com.ua/management/marketing-miks-ili-4p-kotlera/> (дата звернення 04.03.2024).
2. Карпенко О., Матненко А. Управління бізнес-процесами підприємства на основі технологій цифрового маркетингу. *Науковий журнал «Economic synergy»*. 2025. Випуск 2 (16). С. 52 – 64. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/278>.
3. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Журнал Академічні візії*. 2023. Випуск 26. С. 1 – 12. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.
4. Педро Пауло Гацца. Маркетингові тренди на 2025 рік: персоналізація та передові технології. URL: <https://doisz.com/uk/blog/principais-tendencias-de-marketing-digital-para-2025/>. (дата звернення: 13.05.2025).
5. Хімансю Джунеджа. Модель Freemium – різні типи моделей Freemium. URL: <https://www.managementstudyguide.com/ru/freemium-model.htm>. (дата звернення 3.04.2025).
6. Мельник Л.Г., Старченко Л.В., Карінцева О.І. Маркетингова цінова політика : навчальний посібник. Суми : Університетська книга. 2024. 240 с.
7. Васильцова С., Гасюк М. Цифровізація методів ціноутворення для визначення оптимальної ціни. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (2023). (5), С. 71 – 74. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.5.71>.
8. Бренд-комунікації: сучасні виміри. Монографія / [Іванов В. Ф., Ромат Є.В., W. Wiktor, K. Sanak-Kosmowska, Lawrence Nemiroff та ін.]; за заг. ред. В. Ф. Іванова та Є. В. Ромата. Київ : Студцентр, 2023. 200 с.
9. Карпенко О., Карпенко І. Маркетинг сталого розвитку в умовах цифровізації. *Науковий журнал «Economic synergy»*. 2025. Випуск 3 (17). С. 59 – 69. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-5>.

10. Цифровий маркетинг / Матеріал із Економічного словника. URL: <https://ekonomichnij-slovník.slovaronline.com/search>.
11. Соціальні мережі: вчора, сьогодні, завтра. URL: <https://ifish.com.ua/ua/baza-znan/sotsialni-merezhi/> (дата звернення 15.12.2024).
12. Що таке контент-маркетинг. URL: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/what-is-content-marketing> (дата звернення 09.05.2024).
13. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: підручник. Вид. 2-ге, перероб. та допов. Київ : Студцентр, 2024. 384 с.
14. Ларіна Я.С., Рябчик А.В. Поведінка споживачів : навчальний посібник. Стеореотипне видання. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС. 2024. 284 с.
15. Персоналізація у маркетингу: чому це головний тренд майбутнього. URL: <https://mmr.ua/longreads/marketyng/personalizacziya-v-marketyngu-chomu-cze-golovnyj-trend-majbutnogo/>.

REFERENCES

1. Marketynh-miks abo 4P Kotlera / URL: <https://discovered.com.ua/management/marketing-miks-ili-4p-kotlera/> (data zvernennia 04.03.2024).
2. Karpenko O., Matnenko A. Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na osnovi tekhnolohii tsyfrovoho marketynhu. *Naukovyi zhurnal «Economic synergy»*. 2025. Vyp. 2 (16). Pp. 52 – 64. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/278>.
3. Krymska A. O., Balyk U. O., Klimova I. O. Tsyfrova transformatsiia u sferi marketynhu: novi pidkhody ta mozhlyvosti. *Zhurnal Akademychni vizii*. 2023. Vyp. 26. Pp. 1 – 12. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10374255>.
4. Pedro Paulo Hatstsa. Marketynhovi trendy na 2025 rik: personalizatsiia ta peredovi tekhnolohii. URL: <https://doisz.com/uk/blog/principais-tendencias-de-marketing-digital-para-2025/> (data zvernennia: 13.05.2025).
5. Khimansiu Dzhunedzha. Model Freemium – rizni typy modelei Freemium. URL: <https://www.managementstudyguide.com/ru/freemium-model.htm> (data zvernennia 3.04.2025).
6. Melnyk L.H., Starchenko L.V., Karintseva O.I. Marketynhova tsinova polityka : navchalnyi posibnyk. Sumy : Universytetska knyha. 2024. 240 p.
7. Vasylytsova S., Hasiuk M. Tsyfrovizatsiia metodiv tsinoutvorennia dlia vyznachennia optymalnoi tsyny. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, (2023). (5), 71 – 74. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.5.71>.
8. Brend-komunikatsii: suchasni vymiry. Monohrafiia / [Ivanov V. F., Romat Ye.V., W. Wiktor, K. Sanak-Kosmowska, Lawrence Nemiroff ta in.]; za zah. red. V. F. Ivanova ta Ye. V. Romata. Kyiv : Studtsentr, 2023. 200 p.

9. Karpenko O., Karpenko I. Marketynh staloho rozvytku v umovakh tsyfrovizatsii. *Naukovyi zhurnal «Economic synergy»*. 2025. Vyp. 3 (17). Pp. 59–10. Tsyfrovyi marketynh / Material iz Ekonomichnoho slovnyka. URL: <https://ekonomichnij-slovaronline.com/search>.
10. Tsyfrovyi marketynh / Material iz Ekonomichnoho slovnyka. URL: <https://ekonomichnij-slovaronline.com/search>.
11. Sotsialni merezhi: vchora, sohodni, zavtra. URL: <https://ifish.com.ua/ua/baza-znan/sotsialni-merezhi/> (data zvernennia 15.12.2024).
12. Shcho take kontent-marketynh. URL: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/what-is-content-marketing> (data zvernennia 09.05.2024).
13. Romat Ye.V. Marketynhovi komunikatsii: pidruchnyk. Vyd. 2-e, pererob. ta dopov. Kyiv: Studtsentr. 2024. 384 p.
14. Larina Ya.S., Riabchuk A.V. Povedinka spozhyvachiv : navchalnyi posibnyk. Stereotypne vydannia. Kherson: OLDI-PLIuS. 2024. 284 p.
15. Personalizatsiia u marketynhu: chomu tse holovnyi trend maibutnoho. URL: <https://mmr.ua/longreads/marketyng/personalizacziya-v-marketyngu-chomu-cze-golovnyj-trend-majbutnogo/>.

Зоряна КОВАЛЬ¹,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування
ORCID: 0000-0002-0175-6163

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Прийняття: 25/09/2025
Рецензія: 10/10/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-18>

АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ І НЕДОЛІКІВ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

JEL Класифікатор:
M13



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Коваль З.,
2025

Досліджено особливості феномену емоційного лідерства в системі управління підприємством. Мета статті полягає в оцінці значення емоційного лідерства в системі управління підприємством, аналізі його переваг і недоліків, дослідженні наслідків застосування та впливу емоційного лідерства на ефективність управління підприємством. На основі огляду літературних джерел виокремлено його складові елементи, здійснено аналіз впливу цих елементів на ефективність емоційного лідерства. Виділено основні переваги емоційного лідерства, що полягають у створенні високого рівня вмотивованості та залученості команди, налагодженні ефективної комунікації, формуванні позитивної робочої атмосфери, підвищенні рівня адаптивності лідера та команди. А також, такі недоліки застосування цього підходу, як: надмірна залежність від лідера, ризики емоційного вигорання, нерациональність управлінських рішень та складність сприйняття емоційного лідерства неемоційними людьми. Зроблено висновок, що зазначені недоліки є, швидше, наслідками неправильного застосування емоційного лідерства або свідченням недостатнього його рівня. Наведені у статті результати аналізу цих недоліків дають змогу повністю усунути або знизити їх вплив на ефективність функціонування системи управління підприємством.

Ключові слова: емоційне лідерство, емоційний інтелект, лідер, система управління підприємством.

Zoriana KOVAL

ANALYSIS OF THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF EMOTIONAL LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The features of the phenomenon of emotional leadership in the enterprise management system are studied. The purpose of the article is to assess the importance of emotional leadership in the enterprise management system, analyze its advantages and disadvantages, study the consequences of the application and impact of emotional leadership on the effectiveness of enterprise management.

Emotional leadership as a powerful tool of influence allows leaders to effectively manage emotions - both their own and others' - to achieve common goals and motivate the team. Based on a review of literary sources, its constituent elements are identified, and their impact on the application of emotional leadership is analyzed. A high level of emotional intelligence helps a leader build trust, improve communication and inspire people to creative achievements, which makes him able to influence the behavior of others. The main advantages of emotional leadership are highlighted, which consist in high motivation and involvement of the team, effective communication, the formation of a positive working atmosphere, high adaptability of the leader and the team. The advantages of emotional leadership are convincing evidence of its effectiveness. Along with this, the shortcomings identified in the article, which manifest themselves in the risk of emotional dependence, the possibility of emotional burnout, the irrationality of management decisions and the complexity of perception for unemotional people, are more likely the consequences of improper use of emotional intelligence or evidence of its insufficient level. The results of their analysis presented in the article make it possible to completely eliminate them or reduce their impact on the effectiveness of the enterprise management system. Emotional leadership involves creating an atmosphere of trust in the team, relationships of mutual assistance and mutual support in a safe environment. The implementation of emotional leadership requires effective feedback. It is these components that make emotional leadership not just a set of qualities, but a powerful tool that allows a leader to successfully influence people, create a positive atmosphere and achieve outstanding results.

Keywords: *emotional leadership, emotional intelligence leader, enterprise management system.*

Постановка проблеми. Емоційний інтелект вказує на здатність усвідомлювати та управляти власними емоціями, в також можливості ідентифікувати і чинити вплив на емоції інших людей. Саме тому, наявність та

рівень вираженості емоційного інтелекту становить предмет дослідження в системі управління підприємством.

Оскільки структура емоційного інтелекту містить такі п'ять основних компонентів, як самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, то наявність його дає змогу формувати ефективні відносини в колективі й забезпечувати їх стабільність, досягати поставлених цілей, розуміти почуття та потреби інших людей тощо. Зазначені вміння сприяють виявленню та розвитку лідерських навичок, здатності успішно вирішувати складні життєві або професійні ситуації, вмінню приймати раціональні управлінські рішення, можливості самореалізації тощо.

У складних сучасних умовах війни, невизначеності та швидкозмінності середовища, поширенні штучного інтелекту і цифрової трансформації підприємств інтенсивно відбувається перехід до нових концепцій лідерства, що виникають в рамках гуманістичного підходу, заснованих на здатності розуміти емоційну складову інтелекту людини та вмінні застосовувати ці знання в управлінському процесі. Емоційне лідерство, завдяки його емоційному спрямуванню, дасть змогу підвищити ефективність системи управління підприємством, покращити результативність його діяльності та забезпечити умови для розвитку.

Емоційне лідерство як потужний інструмент впливу, дозволяє лідерам ефективно керувати емоціями – як своїми, так і чужими – для досягнення спільних цілей та мотивації команди. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає лідеру будувати довіру, покращувати комунікацію та надихати людей на творчі досягнення, що робить його здатним впливати на поведінку інших. Проте, поряд із усіма об'єктивними перевагами, його застосування має низку недоліків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий теоретико-методологічний і практичний внесок щодо впровадження і дослідження проблеми емоційного лідерства належить вітчизняним і закордонним вченим, серед яких: Д. Гоулман [1, 2], Г. Деяніра, С. Санкар, І. Нузулул [3], А. Гірао, Г. Марін [4], С. Агілар, Б. Джордж [5], В. Карковська [6], Р. Леу, Н. Джозеф [7], Ф. Алсалман, С. Чяд [8], М. Маданчіан, Х. Тахердуст [9], Х. Орнек, А. Камчі [1 – 3] та ін. У їхніх працях запропонована концепція емоційного лідерства, досліджено його складові, розроблені наукові підходи щодо формування компетентностей емоційного лідера та можливості їх практичної реалізації.

Це дослідження є доповненням зазначених досліджень феномену емоційного лідерства, що полягає у виокремленні переваг практичного застосування та аналізі ризиків виникнення негативних наслідків емоційного лідерства.

Мета статті. Метою статті є оцінка значення емоційного лідерства в системі управління підприємством, аналіз його переваг і недоліків, дослідження результатів застосування та впливу емоційного лідерства на ефективність управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з дослідженнями вітчизняних і закордонних вчених основними результатами наявності високого рівня емоційного інтелекту вважаються: успішна кар'єра, ефективні комунікації, лідерські навички та досягнення успіху в професійній сфері, покращення особистих стосунків, розуміння та контроль власних емоцій. Емпатія до інших, як складова емоційного інтелекту, сприяє гармонійним стосункам, а здатність керувати емоціями дає змогу приймати більш зважені та обґрунтовані рішення. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє підвищенню стресостійкості, формує здатність краще адаптуватись до змін, долати перешкоди і труднощі.

Емоційне лідерство як здатність лідера керувати власними емоціями та емоціями інших для створення стабільної, мотивуючої та надихаючої робочої атмосфери, де люди почуваються впевнено, а їхні творчі задуми знаходять втілення, проявляється через високий емоційний інтелект, що містить самопізнання, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички, даючи змогу лідеру ефективно взаємодіяти з командою та досягати спільних поставлених цілей їхньої діяльності [2 – 3].

Структурними елементами емоційного лідерства є [5, 8 – 9]:

- самоусвідомлення (Self-Awareness) – здатність розуміти свої емоції, їх причини та вплив на свої думки та поведінку. Лідер здатний ідентифікувати і усвідомити власні емоції та уміє їх контролювати;
- саморегуляція (Self-Regulation) – вміння контролювати свої емоційні реакції та імпульси, зберігати спокій у стресових ситуаціях. Лідер демонструє стабільність, навіть у стресових ситуаціях, що створює відчуття безпеки та керованості у команди;
- емпатія (Empathy) – уміння розуміти та відчувати емоції інших людей, ставити себе на їхнє місце. Лідер здатний розуміти та співпереживати емоції інших, реагуючи відповідно на потреби команди;
- мотивація (Motivation) – здатність спрямовувати свої емоції для досягнення цілей, бути оптимістичним та цілеспрямованим. Лідер надихає команду, створюючи відчуття сенсу в роботі та заохочуючи творчі рішення;
- соціальні навички (Social Skills) – здатність ефективно взаємодіяти з іншими, налагоджувати стосунки, впливати на людей і будувати міцні зв'язки. Лідер ефективно взаємодіє з людьми, будує міцні стосунки та керує емоційними проявами групи.



Рис. 1. Основні переваги емоційного лідерства в системі управління підприємством

Джерело: власна розробка автора на основі [1 – 5, 8, 10]

Найбільшою перевагою емоційного лідера є його здатність досягати високої вмотивованості кадрів завдяки створенню позитивної атмосфери, виявленню емпатії до співробітників, формуванню конструктивного зворотного зв'язку, підтримці їхніх потреб у саморозвитку і самореалізації, що стимулюватиме їхню внутрішню мотивацію та залученість до виконання управлінських функцій. Це досягається не тільки наданням гідної зарплати, премій, бонусів та соціального пакету, але також розвитком кар'єрних можливостей, навчанню і створенню можливості для професійного зростання. Дієвим також є створення комфортної робочої атмосфери, захоплення командної роботи через тимбілдинги, визнання досягнень співробітників. Емоційні лідери здатні надихати своїх підлеглих, створюючи відчуття осмисленості в роботі та стимулюючи творчі підходи.

Емпатія та розуміння емоцій інших людей допомагають знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника, уникати образ та конфліктів. Наслідком цього є ефективна комунікація в системі управління підприємством.

Створення доброзичливої робочої атмосфери за допомогою формування позитивного настрою та віри в успіх, які демонструє лідер, сприятливо впливають на загальний мікроклімат у колективі.

Висока адаптивність є рисою, необхідною для функціонування управлінської системи і безпосередньо для якісної роботи кожного працівника. Лідер, що володіє емоційною гнучкістю, може ефективно долати труднощі та адаптуватися до змін, ведучи за собою команду.

Відповідно результати реалізації емоційного лідерства в управлінні підприємством, порівняно з іншими типами лідерства, полягатимуть у формуванні здатності аналізувати свої власні емоції та їх вплив на себе, інших і ситуацію в цілому, використання інтуїції при прийнятті рішень. Одним з основних наслідків також є формування реалістичної самооцінки, що передбачає розуміння власних сильних сторін і обмежень, а також здатності контролювати руйнівні емоції та імпульсивність. Таке лідерство базується на повазі та довірі, що робить його менш конфліктним і суперечливим, але більш стабільним та надійним.

Висока адаптивність у змінних та кризових умовах, що притаманна емоційному лідерству, є одним із найбільш вагомих його наслідків у сучасних складних умовах війни, тобто середовища, яке характеризується швидкозмінністю та невизначеністю. Під керівництвом емоційного лідера значно зростає ефективність роботи працівників і колективу. Частково це досягається за рахунок високого рівня ініціативності та креативності у професійній діяльності, що сприяють їхньому розвитку, а частково – завдяки згуртованості колективу і сприятливому соціально-психологічному клімату в ньому, ефективним комунікаціям та довірі у відносинах, високій результативності командної роботи і співробітництва.

Емоційне лідерство дає можливість надихати команду, будувати довіру та покращувати робочу атмосферу, але може призвести до надмірної залежності від лідера, емоційного вигорання або нерациональних рішень, якщо емоції не контролюються належним чином. Основні можливі недоліки емоційного лідерства в системі управління підприємством подані на рис. 2.



Рис. 2. Основні недоліки емоційного лідерства в системі управління підприємством

Джерело: власна розробка автора на основі [2 – 5, 7]

Зокрема ризик емоційної залежності виникає у зв'язку з тим, що команда може стати надто залежною від емоційного стану лідера, що призведе

де до проблем, коли лідер відчуває спади або не може надати підтримку. Цей недолік можна мінімізувати за допомогою зниження рівня емоційної залежності від лідера, формування довірливих відносин, взаємодопомоги і взаємопідтримки у колективі.

Емоційне лідерство пов'язане з ризиком емоційного вигорання, що може бути наслідком надмірного емоційного внеску та ідентифікації лідера з проблемами команди. Результатом цього може бути психоемоційне виснаження лідера. Зазначений недолік усувається зниженням рівня стресу, делегуванням повноважень, збалансуванням графіка роботи та навантаження, застосуванням методів підвищення стресостійкості.

Вплив сильних емоцій може спотворити об'єктивне сприйняття ситуації та призвести до неоптимальних управлінських рішень. Відповідно управлінські рішення, що прийняті емоційно, а не на основі аналізу або попереднього досвіду, часто можуть мати негативні наслідки для підприємства і виявитись нераціональними. Проте такий недолік можна усунути розвитком критичного мислення та управління емоціями, детальним аналізом інформації, зниженням імпульсивності, спільним обговоренням рішень і наслідків їх прийняття.

Емоційне лідерство може стати значною проблемою для неемоційних людей (стриманих людей, що не демонструють емоції зовні). Такі люди розуміють емоції і здатні з ними працювати, на відміну від людей з низьким рівнем емоційного інтелекту, які мають труднощі з усвідомленням, розпізнаванням та керуванням емоціями як своїми, так і чужими. Для співробітників, які не мають високого рівня емоційного інтелекту, стиль емоційного лідера може здатися незрозумілим або маніпулятивним. У зв'язку з цим, доцільними є заходи з адаптації працівників, чіткі комунікації, логічні аргументи та мотивація через раціональні стимули, розвиток їхньої емпатії, а також здатності розуміти свої емоції і керувати ними.

На основі вищезазначеного, можна зробити висновок, що користь для підприємства, отримана завдяки явним перевагам емоційного лідерства, значно переважає можливі негативні наслідки від нього.

Відповідно розвиток емоційного лідерства в системі управління підприємством потребує розвитку емоційного інтелекту, що передбачає роботу над розумінням і контролем власних емоцій, а також над здатністю розпізнавати емоції інших. За цих умов лідер стає певної мірою еталоном, що демонструє приклад поведінки у складних емоційних або стресових ситуаціях. Емоційне лідерство передбачає створення атмосфери довіри в колективі, відносин взаємовиручки та взаємопідтримки. Такі відносини можливі лише в умовах безпечного середовища, де будь-хто з колективу

має можливість вільно, без осуду, висловлювати свої думки чи емоції, обговорювати емоційні аспекти роботи, допомагаючи членам колективу краще розуміти власні і чужі почуття. Реалізація емоційного лідерства потребує ефективного зворотного зв'язку. Саме зазначені складові роблять емоційне лідерство не просто набором якостей, а потужним інструментом, що дає змогу лідеру успішно впливати на людей, створювати позитивну атмосферу та досягати видатних результатів у системі управління підприємством.

Проте, як бачимо на основі аналізу характеру виникнення наведених негативних наслідків емоційного лідерства, вони мають тенденцію з'являтися тільки у випадку намагання застосовувати на практиці концепцію емоційного лідерства за недостатнього рівня підготовленості для цього лідера і команди. Тому, щоб усунути недоліки емоційного лідерства, доцільно зосередитись на розвитку самоусвідомлення, саморегуляції та емпатії, використовуючи активне слухання і налагодження ефективної комунікації. Важливо також встановлювати чіткі кордони у відносинах, надавати команді можливість брати на себе відповідальність і коригувати свою поведінку з урахуванням емоційного стану підлеглих. Зазначені дії дадуть змогу не допустити виникнення потенційних негативних наслідків.

Зокрема розвиток самоусвідомлення та саморегуляції дасть можливість відрізнити та приймати весь спектр власних емоцій, щоб краще керувати ними. Розвиток вміння керувати власною імпульсивністю розвине здатність залишатися зібраним під тиском, не реагуючи різко, агресивно або надто чутливо на стресові ситуації. Доцільним буде також практикувати самодисципліну і брати на себе відповідальність за свої почуття та вчинки. Розвитку емпатії та соціальних навичок сприяє формування вміння активного слухання. Саме увага до того, що говорять інші, дасть змогу зрозуміти емоції, які стоять за їхніми словами, і побудувати екологічні для обох сторін взаємини, як і увага до невербальних сигналів, яка допомагає помічати емоції співробітників, спостерігаючи за їхньою поведінкою та невербальними сигналами. Важливим є також уміння проявити свою готовність підтримувати команду, розуміючи їхні потреби.

Покращення комунікації та взаємодії з командою, завдяки встановленню і дотриманню чітких і розумних кордонів у спілкуванні з командою, дасть можливість проявити залученість, але не нав'язуючись і не вирішуючи надто глибокі особисті питання. У цьому випадку зростає роль зворотного зв'язку, як можливості покращити комунікацію та взаєморозуміння. Це сприятиме формуванню довірливих стосунків та дасть змогу членам команди брати на себе відповідальність за процеси і результати роботи, виявляючи до них довіру.

Ще одним із дієвих методів «профілактики» виникнення негативних наслідків емоційного лідерства є потреба у коригуванні своєї поведінки та середовища, що потребує постійної уваги до власного емоційного стану і коригування моделі поведінки з урахуванням емоційного стану співробітників, створення безпечного середовища, в якому вони мають відчуття безпеки, заохочення і джерело енергії для дослідження нового. Особливо доцільним є заохочення до співпраці, розвиток соціальних навичок, які сприяють зв'язку і взаємопідтримці в команді, створюючи культуру взаєморозуміння.

Таким чином, основним інструментом лідера є емоційний інтелект, як здатність правильно тлумачити емоції, які відчуваєш сам і оточуючі, а також уміння ними управляти [5, 10]. Емоційний інтелект формується протягом життя людини, що проявляється у сприйнятті та вираженні емоцій, підвищенні ефективності мислення за допомогою розуміння своїх і чужих емоцій, а також у процесі управління емоціями. Більшість вчених схиляється до думки, що емоційний інтелект можна розвинути, підвищивши його рівень. Емоційний лідер орієнтується на власні емоції та емоції співробітників, розуміє дії конкурентів та ділових партнерів, знає потреби, настрої та майбутню поведінку інших. Ці та інші вищенаведені переваги емоційного лідерства є переконливим доказом його ефективності. Поряд з цим, виокремлені у статті недоліки, що проявляються у ризиках емоційної залежності або емоційного вигорання, нераціональності управлінських рішень та складності сприйняття їх неемоційними людьми, є швидше наслідками неправильного застосування емоційного інтелекту або свідченням недостатнього його рівня. Наведені у статті результати їх аналізу дають змогу їх повністю усунути або знизити їх вплив на ефективність функціонування системи управління підприємством.

Висновки та пропозиції. Розвиток емоційного лідерства у системах управління підприємств буде відбуватись інтенсивніше та ефективніше у випадку впровадження децентралізації системи. Такий процес пов'язаний із труднощами, оскільки потребує відмови від традиційних методів контролю, підвищення самостійності працівників. Крім цього, постійний і безперервний процес розвитку емоційного лідерського потенціалу управлінців на усіх рівнях організаційної структури, практичне навчання, оцінка кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та інші подібні заходи дадуть можливість досягти позитивних результатів у цій сфері. Доцільним буде формування цільових лідерських програм за прикладом великих міжнародних і українських корпорацій. Також результативним є стимулювання саморозвитку і розвитку емоційного інтелекту співробітників

підприємства, організація їхньої праці, їх розвиток і мотивація з метою створення емоційного зв'язку в колективі.

Слід зазначити, що емоційне лідерство потребує також створення відповідних сприятливих умов на національному рівні, що доцільно реалізувати у вигляді навчання, розвитку шкіл лідерства, підтримки процесів децентралізації на усіх рівнях. У зв'язку з євроінтеграційними процесами, це набуває особливого значення. Вплив розвитку емоційного лідерства на систему управління підприємства очевидний, оскільки українські підприємства зможуть підвищити свою конкурентоспроможність і ефективність своєї діяльності, отримати нові стратегічні можливості свого розвитку.

Відповідно перспективи подальших досліджень у цій сфері, на мою думку, повинні стосуватись аналізу шляхів розвитку емоційного лідерства у системі управління підприємствами загалом та емоційного інтелекту співробітників зокрема.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Vivat, 2018. 512 с.
2. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ. 2021. 288 с.
3. Deyanira, G., Sankar, S., Nuzulul, I. (2020). The impact of emotional intelligence in the military workplace. *Human Resource Development International*. 1 – 17. DOI: 10.1080/13678868.2019.1708157.
4. Guirao, A., Marin, G., Pan, P. (2019). Emotional intelligence in the military. *Publicaciones Didacticas*. Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/235850530>.
5. Aguilar, S., George, B. (2019) A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces. *Business Ethics and Leadership* 3 (2). Retrieved from <https://armgpublishing.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/12/files/bel/volume-3-issue-2/3.pdf>. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.3\(2\).29-38.2019/](http://doi.org/10.21272/bel.3(2).29-38.2019/).
6. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, No 2. Pp. 129 – 145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html>.
7. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, No 11. Article 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>.
8. Alsaman F. A., Chyad S. A. Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects. *IEEE Access*. 2025. Vol.13. Pp. 74217 – 74228. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>.
9. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. Pp. 2101 – 2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>.

10. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yunetim Bilimleri Dergisi*. 2024. Vol. 22, No 54. Pp. 2601 – 2635. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>.

REFERENCE

1. Goleman D. (2018). Emotional' Intelligentse. [Emotional Intelligence] Vivat. 512 p.
2. Goleman D., Boyat-sis R., Matskie E. (2021). Emotional' Intelligentse of a Leader. [Emotional Intelligence of a Leader]. Kyiv. 288 p.
3. Deyanira, G., Sankar, S., Nuzulul, I. (2020). The impact of emotional intelligence in the military workplace. *Human Resource Development International*. 1 – 17. DOI: 10.1080/13678868.2019.1708157.
4. Guirao, A., Marin, G., Pan, P. (2019). Emotional intelligence in the military. *Publicaciones Didacticas*. Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/235850530>.
5. Aguilar, S., George, B. (2019) A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces. *Business Ethics and Leadership* 3 (2). Retrieved from <https://armgpublishing.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/12/files/bel/volume-3-issue-2/3.pdf>. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.3\(2\).29-38.2019/](http://doi.org/10.21272/bel.3(2).29-38.2019/).
6. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, No 2. Pp. 129 – 145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html>.
7. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, No 11. Article 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>.
8. Alsalman F. A., Chyad S. A. Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects. *IEEE Access*. 2025. Vol. 13. Pp. 74217 – 74228. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>.
9. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Moha-med N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. Pp. 2101 – 2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>.
10. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yunetim Bilimleri Dergisi*. 2024. Vol. 22, No 54. Pp. 2601 – 2635. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>.

Ігор ЯРОВИЙ¹,

кандидат економічних наук, викладач економічних дисциплін

ORCID ID: [0000-0003-2183-3899](https://orcid.org/0000-0003-2183-3899)

Олександр ДІДОРЧУК¹,

здобувач освітнього ступеня бакалавра спеціальності маркетинг

ORCID ID: [0009-0001-9281-8672](https://orcid.org/0009-0001-9281-8672)

¹ Київський професійно-педагогічний фаховий коледж імені Антона Макаренка

Прийняття: 25/09/2025

Рецензія: 10/10/2025

Публікація: 30/12/2025

JEL Класифікатор:

L15, L81, M31, M3



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Яровий І.,
Дідорчук О.,
2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-19>

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УСПІШНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Дослідження фокусується на успішності українських брендів на міжнародних ринках на основі аналізу факторів, що сприяли їхньому виходу на закордонні ринки, а також викликах, з якими вони зіткнулися. Тема охоплює конкурентоспроможність, адаптацію продуктів до нових ринків, культурні бар'єри та стратегії маркетингу українських брендів на міжнародній арені.

Метою є визначення ключових факторів, що сприяли виходу українських брендів на міжнародні ринки, вивчення викликів та виявлення можливостей для їх подальшого розвитку. Для аналізу успішності використано кейс-метод, що дозволяє вивчити конкретні приклади, такі як «Кернел», ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Запоріжсталь», ТОВ «Нова Пошта». Дослідження включає контент-аналіз публікацій і звітів. Методологія охоплює збір первинних і вторинних даних, їх аналіз за допомогою статистичних методів і фінансово-економічного аналізу.

Оцінено можливості для подальшого розвитку українських брендів на міжнародних ринках, а також надано пропозиції щодо посилення їхнього впливу на міжнародній арені. Результати дослідження можуть бути використані для формулювання практичних рекомендацій для українських компаній, що прагнуть розширити свою присутність на міжнародних ринках. Дослідження надає цінну інформацію про фактори успіху та виклики, з якими стикаються українські бренди, що сприятиме їхньому розвитку та адаптації до глобального бізнес-середовища.

Ключові слова: міжнародні ринки, бренд, брендинг, успішність бренду, українські бренди, аналітична оцінка, конкурентоспроможність, адаптація продуктів до нових ринків, культурні бар'єри, стратегії маркетингу.

Ihor YAROVYI, Oleksandr DIDORCHUK

ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE SUCCESS OF UKRAINIAN BRANDS IN INTERNATIONAL MARKETS

The research focuses on the success of Ukrainian brands in international markets based on the analysis of factors that contributed to their entry into foreign markets, as well as the challenges they have faced. The topic covers competitiveness, product adaptation to new markets, cultural barriers, and marketing strategies of Ukrainian brands on the global stage.

The aim is to identify the key factors that facilitated the entry of Ukrainian brands into international markets, study the challenges, and determine opportunities for their further development. The case study method is used to analyze success, allowing the examination of specific examples such as «Kernel», «Obolon», «Zaporizhstal», and «Nova Poshta». The research includes content analysis of publications and reports, as well as. The methodology involves the collection of primary and secondary data and their analysis using statistical methods and financial-economic analysis.

The study evaluates opportunities for further development of Ukrainian brands in international markets and provides proposals for strengthening their influence in the international arena. The results of the research can be used to formulate practical recommendations for Ukrainian companies seeking to expand their presence in global markets. The study provides valuable insights into success factors and challenges faced by Ukrainian brands, which will contribute to their development and adaptation to the global business environment.

Keywords: international markets, brand, branding, brand success, Ukrainian brands, analytical assessment, competitiveness, product adaptation to new markets, cultural barriers, marketing strategies.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному глобалізованому світі українські бренди стикаються з численними викликами та можливостями на міжнародних ринках. В умовах жорсткої конкуренції, економічних змін та культурних бар'єрів успішна експансія на закордонні ринки стає не

лише важливим завданням для бізнесу, а й критично необхідною умовою для їхнього виживання та зростання.

Конкуренція на міжнародному рівні змушує українські бренди конкурувати не лише з місцевими, а й з міжнародними гравцями. Це вимагає адаптації продуктів, розробки нових маркетингових стратегій та врахування специфіки кожного ринку. Водночас культурні бар'єри можуть суттєво впливати на сприйняття бренду. Розуміння місцевих традицій та звичок є необхідним для успішного виходу на нові ринки.

Економічна нестабільність, зміни в політичному середовищі та інші зовнішні фактори також можуть суттєво вплинути на діяльність українських компаній за кордоном. Важливо визначити, як ці фактори впливають на стратегії виходу на міжнародні ринки, щоб знайти ефективні рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми й на які спирається автор, виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Аналіз публікації [1] дає зрозуміти, що розвиток успішних брендів в Україні залежить від глобалізаційних процесів, які посилюють міжнародну конкуренцію та вимагають нових стратегій брендингу. Україні потрібно зберегти існуючі бренди, створити нові та сформуванати позитивний імідж країни на світовій арені. Важливим є виховання спеціалістів з бренд-менеджменту, що дозволяє Україні інтегруватися в європейський бізнес-простір.

У висновках дослідження [2], проведеного в 2018 році, Богоявленським О.В. та Остапенко О.Д. автори відзначають, що ставлення до української продукції на сучасному етапі міжнародних економічних відносин є ключовим фактором для підвищення експорту та розвитку міжнародного бізнесу українських компаній. Важливо підкреслити, що наявність потужних і відомих національних брендів може сприяти формуванню позитивного іміджу України, покращити інвестиційний клімат та підвищити привабливість країни для різних напрямів міжнародного партнерства.

Порівняльний аналіз національних брендів у глобальній економіці, який провели Тетяна Мельник та Анна Варібрусова у 2018 році [3], свідчить, що країни, такі як США, Китай, Німеччина та інші, займають високі позиції в міжнародних рейтингах брендів. Основними чинниками формування національного бренду є розвиток інвестицій, експортного потенціалу, людського капіталу та міжнародного туризму. Авторська концепція успішного національного бренду містить макроекономічні, соціальні, корпоративні та організаційні аспекти, які сприяють покращенню іміджу країни та підвищують її глобальну конкурентоспроможність.

На думку Кудіної А.В. [4], визначники бренду формують основу ДНК-бренду, виконуючи ключову роль у його розпізнаваності та диференціації на ринку. Вони допомагають донести до споживача переваги бренду, викликаючи емоції та асоціації, що, у свою чергу, сприяє формуванню лояльності. Подальші дослідження взаємозв'язку між детермінантами бренду та споживчою лояльністю мають зменшити нейромаркетингові та психологічні особливості різних груп споживачів.

Сатир Л. М., Задорожна Р.П., Кепко В.М. [5] доходять до висновку про те, що оцінка вартості капіталу бренду є новою галуззю, яка швидко розвивається, важливість брендів для компаній стає все більш очевидною. Міжнародні стандарти ISO 10668:2010 та ISO 20671:2019 визнають бренди з найбільшими нематеріальними активами та пропонують методи їх оцінювання для фінансових і маркетингових цілей. Впровадження цих стандартів створює основу для подальшої розробки детальніших підходів щодо оцінки брендів, що відкриває нові можливості для маркетингових досліджень в Україні.

Результати дослідження Решетнікової, О. В., Даниленко, В. І., Дядик, Т. В. [6], опублікованого у 2022 році, показують, що бренд є вигідним інструментом для управління конкурентоспроможністю на міжнародному ринку, надаючи компаніям додаткові переваги в товарній, цінovій, розподільчій та комунікаційній політиці. Успіх брендів на глобальному рівні залежить від унікальних маркетингових стратегій, гнучкості діяльності, сучасної комунікації та врахування культурних особливостей. Виявлені проблеми для українських компаній, такі як неприйняття брендів за недостатньої підтримки на державному рівні, зумовлюють необхідність впроваджувати інновації та адаптуватися до світових тенденцій для покращення позицій на міжнародному ринку.

Результати досліджень [7], опублікованих у 2023 році, переконують в тому, що сучасні світові та національні тенденції, а також євроінтеграційні процеси в Україні спонукають українських виробників оновлювати свої стратегічні плани та вдосконалювати маркетингову політику, що сприяє просуванню вітчизняної продукції на міжнародних ринках. Важливо змінювати стратегію бренду та ефективно використовувати ресурси підприємства для створення цінності бренду, забезпечуючи стійкість і конкурентні переваги. Крім того, необхідно використовувати інтернет-технології, які відкривають нові можливості для реалізації маркетингових стратегій та забезпечують доступ до глобальних інформаційних ресурсів.

Результат аналізу, який опублікували у 2024 році Закрижевська І.В., Нянько В.М., Поліщук Ю.М. [8], свідчить, що цифровий брендинг є ключовим фактором успіху сучасних підприємств в Україні, оскільки він відповідає умовам ринку. Багато українських брендів самостійно просувають свої

товари через цифровий маркетинг, тоді як на міжнародному рівні розширені спільні брендингові кампанії, які демонструють високу ефективність. Проте в Україні мало застосовуються інноваційні стратегії, такі як ко-брендинг та афілійований брендинг, які можуть підвищити конкурентоспроможність брендів, тому підприємству варто ретельно обирати партнерів і зважено впроваджувати ці стратегії, враховуючи ключові параметри взаємодії.

Проте, незважаючи на значний обсяг наукових робіт, деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. По-перше, це питання системного аналізу успішності конкретних кейсів українських брендів на міжнародних ринках, адже перші дослідження зосереджено на загальних трендах, а не на глибокому аналізі окремих компаній.

По-друге, існує потреба в детальному вивченні культурних бар'єрів, які можуть завадити успішному виходу на нові ринки. Це питання потребує більшої уваги, розуміючи культурні відмінності можна суттєво вплинути на ефективність маркетингових стратегій.

Таким чином, стаття має заповнити ці прогалини, зосереджуючись на аналізі конкретних кейсів українських брендів, таких як «Кернел», ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Запоріжсталь» та ТОВ «Нова Пошта», а також досліджуючи вплив культурних та економічних факторів на їхню діяльність на міжнародній арені. Це дозволяє не лише отримати нові знання, а й розробити практичні рекомендації для українських компаній у процесі їх виходу на іноземні ринки.

Мета статті. Дослідження успішності українських брендів на міжнародних ринках має на меті не лише виявлення факторів, що сприяють їхньому успіху, а й розробку практичних рекомендацій для бізнесу. Це включає аналіз конкурентоспроможності, оцінку можливостей та загроз, що виникають у процесі виходу на нові ринки, а також розробку рекомендацій щодо адаптації продуктів та маркетингових комунікацій до специфіки цільових ринків.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності «Кернел», ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Запоріжсталь» та ТОВ «Нова Пошта» базується на статистичних даних за 2020 – 2024 роки та спрямований на оцінку їхньої зовнішньоекономічної активності, структури експорту, ефективності діяльності та розвитку міжнародного бізнесу, дослідження обсягів експорту, структури зовнішньоекономічної діяльності та географії поставок.

«Кернел» – це найбільша українська агропромислова компанія, яка експортує продукцію до 70 країн світу та є одним із ключових постачаль-

ників агропродукції на міжнародні ринки. Акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі, що підкреслює її міжнародне визнання. Основні напрями діяльності компанії включають вирощування, переробку та експорт сільськогосподарських культур (соняшник, соя, ріпак, пшениця, цукровий буряк), а також виробництво харчових продуктів, таких як олія, маргарин та соєвий білок.

Найбільші країни-імпортери продукції компанії у 2022 році відображено в таблиці 1.

Таблиця 1. Найбільші країни-імпортери продукції компанії «Кернел» у 2022 році

Країна	Відсоток імпорту продукції компанії «Кернел», %
Китай	31
Індія	10
Нідерланди	8
Іспанія	6
Туреччина	5
Італія	4
Польща	3
Швейцарія	3
Німеччина	2
Румунія	2

Джерело: розроблено на основі [9]

Отже, основними партнерами «Кернел» є країни Азії та Європи, що свідчить про диверсифікованість ринків і стабільні торговельні відносини з ключовими економіками світу. Основні товари експорту компанії у 2022 році, (млн дол. США) [9]: зернові – 836,8, олія – 725,3, шрот – 152,1, інші продукти – 92,3. Найбільшу частку експорту становлять зернові культури (42%) та олія (36%), що підтверджує аграрну спеціалізацію компанії та її домінування на світовому ринку соняшникової олії.

«Оболонь» активно розвиває експортну діяльність, спрямовану на розширення географії постачань та зміцнення позицій на зовнішніх ринках. Стратегічне планування компанії ґрунтується на визначенні ключових цілей, ресурсів і напрямів використання потенціалу для підвищення конкурентоспроможності. Показники структури експорту продукції «Оболонь» за 2021 – 2023 роки за товарними групами подані в таблиці 2.

**Таблиця 2. Показники структури експорту продукції
ПРАТ «Оболонь» за 2021 – 2023 роки за товарними групами**

Назва товару	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Мінеральна вода	6510,75	9,33	6490,02	9,01	7377,03	9,44
Слабоалкогольні напої	7718,00	11,06	7685,74	10,67	8736,78	11,18
Лікувальна вода	7271,39	10,42	7246,35	10,06	12792,58	16,37
Пиво	17920,27	25,68	17863,76	24,80	20302,46	25,98
Солодка газована вода	20190,31	28,89	20089,53	27,89	17973,70	23,00
Інша продукція	10202,27	14,62	12648,70	17,56	10956,14	14,02
Загальна сума експорту, тис. грн	69783,00	100,00	72031,30	100,00	78146,50	100,00

Джерело: Розроблено на основі [10]

Згідно з наданими даними, загальний обсяг експорту продукції «Оболонь» у 2021 – 2023 роках збільшився з 69 783 тис. грн у 2021 році до 78 146,5 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 8,49%. Найбільше зростання спостерігається у категорії лікувальної води (+76,54%), а також у групах мінеральної води, слабоалкогольних напоїв і пива. Водночас зменшився експорт солодких газованих напоїв (–10,53%) та іншої продукції (–13,38%).

У структурі експорту компанії у 2023 році найбільшу частку займає пиво (25,98%), далі йдуть солодкі газовані напої (23%), лікувальна вода (16,37%), інша продукція (14,02%), слабоалкогольні напої (11,18%) та мінеральна вода (9,44%).

«Запоріжсталь» – одне з найбільших металургійних підприємств України, засноване у 1895 році. Комбінат є третім за обсягами виробництва металу в Україні та забезпечує близько 15% валютної виручки країни.

Підприємство експортує металопродукцію у десятки країн світу, а його діяльність відіграє стратегічну роль у формуванні промислового потенціалу України. Упродовж 2020 – 2024 років відбулися суттєві зміни у географії експорту через вплив воєнних дій та перебудову логістичних ланцюгів.

Обсяги експорту чавуну за 2020 – 2024 роки свідчать про динаміку змін показників. Найбільшими імпортерами у 2020 – 2021 роках були США, Іспанія, ОАЕ та Польща. Зокрема США у 2020 році імпортували 664,9 тис. тонн, а у 2024 році – 343,0 тис. тонн. Водночас показники імпорту Іспанії

показують зростання до 372,7 тис. тонн у 2023 році, після чого спостерігається спад.

Експорт холодного прокату протягом 2020 – 2024 років характеризується нестабільністю. Найбільшими ринками збуту є Польща, Болгарія, Італія, Ірак та Туреччина. Польща демонструє поступове зростання – з 23,1 тис. тонн у 2020 році до 80,6 тис. тонн у 2024 році, що свідчить про посилення співпраці між країнами.

У структурі експорту гарячого прокату у 2020 – 2024 роках домінують Туреччина, Польща, Болгарія, Італія та Північна Македонія. Найпомітніше зростання експорту зафіксовано до Польщі (з 29,7 тис. тонн у 2020 році до 487,7 тис. тонн у 2024 році) та Болгарії (з 3,1 тис. тонн до 363,0 тис. тонн).

Основні споживачі української металопродукції за 2023 – 2024 рр. подано на рис. 1.

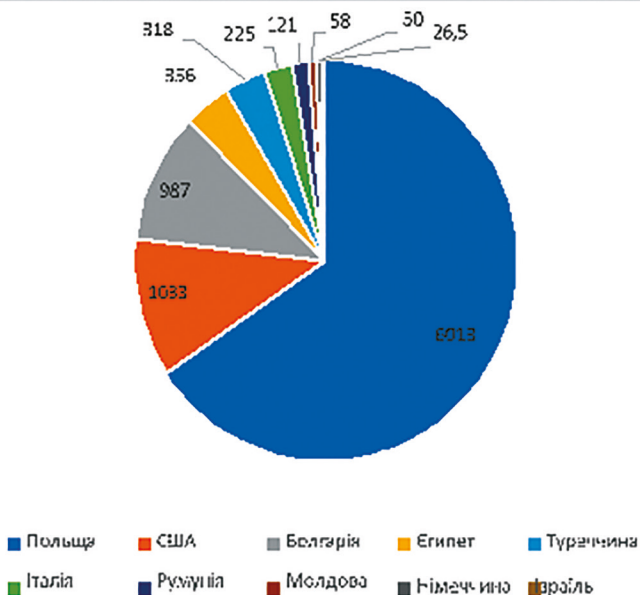


Рис. 1. Основні споживачі української металопродукції за 2023 – 2024 рр., %

Джерело: [11]

Зважаючи на рис. 1, можна зробити висновок, що ЄС залишився основним ринком для української сталі – 70,7% експорту в 2023 – 2024 роках припало на країни ЄС.

ТОВ «Нова Пошта» – це група компаній, що надає широкий спектр логістичних, фінансових та супутніх послуг. До її складу входять компанії NovaPay, НП Логістик, Нова Пошта Глобал, Nova Post та Новобокс. Підприємство є лідером на ринку поштово-логістичних послуг України та активно розвиває міжнародний напрям.

За даними офіційного сайту [12], компанія має розвинену інфраструктуру, що включає понад 110 терміналів і сортувальних складів із потужністю від 8,5 до 60 тис. відправлень на годину. Мережа охоплює як Україну, так і 14 зарубіжних країн: Молдову, Польщу, Литву, Чехію, Румунію, Німеччину, Словаччину, Естонію, Латвію, Угорщину, Італію, Іспанію, Францію та Велику Британію.

У 2020 – 2022 роках спостерігається позитивна динаміка міжнародних відправлень, хоча ефективність діяльності у 2022 році дещо знизилася: на кожну гривню витрат припадало 1,33 грн виручки. Це свідчить про збереження прибутковості навіть в умовах складної економічної ситуації.

Порівняльний аналіз свідчить, що досліджувані компанії значно покращують показники у зовнішньоекономічну діяльність України та демонструють стійкі позиції на зовнішніх ринках. «Кернел» стабільно розвиває аграрний сектор, забезпечуючи валютні надходження від експорту продукції рослинного походження. «Оболонь» успішно нарощує експортні обсяги, особливо у сегменті лікувальних і мінеральних вод, що свідчить про зростання попиту на українську продукцію за кордоном. «Запоріжсталь» залишається стратегічним експортером металопродукції, адаптуючи свій експорт до нових ринкових умов. «Нова Пошта» активно розширює міжнародну присутність, удосконалює логістичну інфраструктуру та зміцнює фінансову стабільність.

Таким чином, розвиток експорту розглянутих компаній є ключовим фактором підтримки економічної стабільності України на міжнародній арені.

У сучасних умовах глобалізованого ринку бренд-маркетинг розглядається як інтегрований процес, що охоплює систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток бренду. Дослідження у сфері маркетингу свідчать, що ефективність бренду визначається комплексним поєднанням його ідентичності, позиціонування, комунікаційної політики, взаємодії зі споживачами, інноваційних рішень та моніторингу ринкової динаміки.

Бренд-маркетинг є комплексним процесом, що містить формування ідентичності бренду, розробку комунікаційних стратегій, позиціонування, взаємодію з клієнтами, моніторинг ринку та розвиток продуктів.

Ідентичність бренду. Ідентичність охоплює систему візуальних та вербальних атрибутів, серед яких: логотип (графічне позначення бренду), колористична палітра (сукупність кольорів, що створюють асоціативне поле), типографіка (шрифтові рішення, застосовані у комунікаціях) та слоган (лінгвістично лаконічне й семантично насичене твердження, що відображає сутність бренду).

Позиціонування бренду. Цей етап передбачає визначення цільової аудиторії, аналіз конкурентного середовища та формування унікальної торговельної пропозиції (USP), яка забезпечує диференціацію бренду на ринку та створює конкурентні переваги.

Комунікаційна стратегія. До інструментарію комунікацій належать: реклама (традиційна й цифрова), паблік рилейшнз (PR), соціальні медіа та контент-маркетинг. Зазначені засоби сприяють формуванню репутаційного капіталу, підвищенню впізнаваності та залученню нових сегментів споживачів.

Взаємодія зі споживачами. Якість клієнтського сервісу та впровадження програм лояльності (системи заохочень і бонусів) формують довготривалі відносини з аудиторією та забезпечують повторні покупки.

Аналіз і моніторинг. Систематичні маркетингові дослідження, спрямовані на збір і структурування даних про поведінку споживачів та конкурентів, у поєднанні з аналітичними методиками, дозволяють оцінювати ефективність маркетингових заходів і коригувати стратегію розвитку бренду.

Розвиток продукту. Інноваційна діяльність, вдосконалення продуктового портфеля та адаптація пропозицій відповідно до змін кон'юнктури ринку є ключовими чинниками підтримки конкурентоспроможності бренду.

Лояльність до бренду. Лояльність розглядається як стратегічний ресурс, що формується завдяки цілеспрямованим заходам зі збереження довіри клієнтів, підтримки післяпродажної взаємодії та створення додаткової цінності.

Бренд-маркетинг в умовах українського ринку набуває особливої важливості не лише в конкурентній ситуації, а й через соціально-політичні виклики, зокрема через війну, логістичні перебої, зміну споживачьких очікувань. Компанії, які успішно функціонують, демонструють чітке позиціонування, адаптивність, гнучкі комунікації, сильну ідентичність та високий рівень взаємодії з клієнтами.

Для демонстрації особливостей бренд-маркетингу розглянемо приклади чотирьох відомих українських компаній: ПрАТ «Оболонь», «Кернел», ПАТ «Запоріжсталь» та ТОВ «Нова Пошта». Основні складові їх бренд-маркетингу узагальнено у таблиці 3.

Таблиця 3. Основні складові бренд-маркетингу компаній ПрАТ «Оболонь», «Кернел», ПАТ «Запоріжсталь» та ТОВ «Нова Пошта»

Компанія	Ідентичність бренду	Позиціонування бренду	Комунікаційна стратегія	Взаємодія з клієнтами
«Кернел» [13]	Провідна агро-промислова група України, світовий лідер з експорту соняшникової олії у 70 країн світу. Орієнтація на сталість, інновації та відповідальний агробізнес.	Надійний постачальник аграрної продукції на міжнародному ринку. Акцент на якості, сталості та інноваційності. Орієнтація на сегмент B2B.	Активна участь у міжнародних виставках і форумах. Публікація фінансових звітів, новин, відеоматеріалів та презентацій.	Відкрита комунікація з інвесторами та партнерами. Онлайн-запити через корпоративний сайт. Прозорість контрактів, стабільність поставок, корпоративна відповідальність.
ПрАТ «Оболонь» [14]	Логотип із зеленим кольором, що символізує натуральність; пивна символіка. Дизайн підкреслює свіжість продукту та його зв'язок із традиційним пивоварінням.	Позиціонування як національного лідера пивоваріння з якісною натуральною продукцією.	Реклама на телебаченні та у медіа; активність у соцмережах; спонсорство спортивних подій.	Програми лояльності; партнерські акції; фокус на високій якості продукції.
ПАТ «Запоріжсталь» [11]	Один із найстаріших металургійних брендів України. Символ потужності, надійності та промислового розвитку. Акцент на технологічність, сталий розвиток та соціальну відповідальність.	Один з ключових виробників сталі у Східній Європі. Орієнтація на промисловий сектор, інфраструктурні проекти. Акцент на масштабах і технологічній досконалості виробництва.	Використання корпоративних новин і соціальних кампаній. Публікації у промислових ЗМІ та зв'язки з громадськістю.	Робота з промисловими споживачами сталі та трейдерами. Інформування через сайт, соціальні мережі та прес-релізи. Акцент на довгостроковій відносини та стабільність співпраці.

Закінчення таблиці 3

Компанія	Ідентичність бренду	Позиціонування бренду	Комунікаційна стратегія	Взаємодія з клієнтами
ТОВ «Нова Пошта» [12]	Червоний та білий логотип, асоціація зі швидкістю та надійністю.	Позиціонування як провідної компанії з експрес-доставки в Україні та за кордоном.	Реклама, PR, активне використання соціальних мереж; впровадження digital-рішень.	Мобільний додаток, програми лояльності, підтримка клієнтів онлайн і офлайн.

Джерело [11 – 14]

Отже, аналіз свідчить, що всі компанії використовують комплексний підхід щодо бренд-маркетингу, поєднуючи сильну ідентичність бренду, чітке позиціонування та ефективні комунікаційні стратегії. Ключовим елементом є активна взаємодія з клієнтами та використання інноваційних інструментів для підвищення лояльності. У результаті це дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та впізнаваними на ринку.

Висновки та пропозиції. Бренд-маркетинг функціонує як цілісна система, у якій взаємодія структурних компонентів забезпечує створення сильного, впізнаваного та конкурентоспроможного бренду, орієнтованого на актуальні потреби й очікування споживачів. Його наукове вивчення є важливим для формування теоретико-методологічних основ сучасного маркетингу та розроблення практичних рекомендацій для бізнесу.

Результати дослідження можуть бути використані як для формування теоретичних основ у сфері міжнародного бізнесу, так і для практичної діяльності українських компаній, що прагнуть зміцнити свої позиції на глобальному ринку. Це, в свою чергу, сприятиме не лише розвитку окремих брендів, а й підвищенню іміджу України як країни з потужним бізнес-потенціалом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Поліщук Т. В. Перспективні напрямки розробки успішних брендів в Україні // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 7 (97). С. 129 – 137.
2. Богоявленський О. В., Остапенко О. Д. Особливості створення і просування українських брендів на міжнародних ринках // *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 29 – 35.
3. Мельник Т., Варібрусова А. Національні бренди у глобальній економіці: компаративний аналіз // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 5. С. 32 – 54.

4. Кудіна А. В. Роль визначників бренду у формуванні лояльності споживачів // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 37. С. 56 – 62. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2019/37-2019/10.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

5. Сатир Л. М., Задорожна Р. П., Кепко В. М. Аналітична оцінка капіталу бренду в контексті міжнародних стандартів ISO // *Бренд-менеджмент: вимір глобальний, вибір локальний: монографія* / [С. В. Ромат, J. W. Wiktor, J. Sobura, K. Sanak-Kosmowska, M. O. Багорка та ін.] ; за заг. ред. Є. В. Ромата. Київ : Студцентр, 2021. С. 92 – 101.

6. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Дядик Т. В. Доцільність формування глобалізації бренду в сучасному середовищі міжнародного маркетингу // *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 7 – 11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-1>.

7. Формування та управління брендинговими технологіями підприємств регіону в умовах євроінтеграції: монографія / колектив авторів ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Вдовічена. Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2023. 108 с.

8. Закрижевська І. В., Нянько В. М., Поліщук Ю. М. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації // *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>.

9. Forbes Ukraine. Інформація про компанію Kernel [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/profile/kernel-220> (дата звернення: 05.12.2025).

10. Річний звіт компанії «Оболонь» за 2023 рік [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://surl.li/sdrwu> (дата звернення: 05.12.2025).

11. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.zaporizhstal.com> (дата звернення: 05.12.2025).

12. Офіційний сайт компанії «Нова пошта» [Електронний ресурс]. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 05.12.2025).

13. Офіційний сайт компанії «Кернел» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kernel.ua/> (дата звернення: 05.12.2025).

14. Офіційний сайт компанії «Оболонь» [Електронний ресурс]. URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення: 05.12.2025).

REFERENCES

1. Polishchuk, T. V. (2009). перспективні напрямки розробки успішних брендів в Україні [Promising directions for developing successful brands in Ukraine]. *Actual Problems of Economics*, No 7 (97), Pp. 129 – 137.

2. Bohoyavlenskyi, O. V., & Ostapenko, O. D. (2018). Особливості створення і просування українських брендів на міжнародних ринках [Features of creation and promotion of Ukrainian brands in international markets]. *Economy and Society*, issue 16, Pp. 29 – 35.

3. Melnyk, T., & Varibusova, A. (2018). Національні бренди у глобальній економіці: компаративний аналіз [National brands in the global economy: a comparative analysis]. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, No 5, Pp. 32 – 54.
4. Kudina, A. V. (2019). Роль визначників бренду у формуванні лояльності споживачів [The role of brand determinants in shaping consumer loyalty]. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*, No 37, Pp. 56 – 62. Available at: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2019/37-2019/10.pdf> (accessed 1 December 2025).
5. Satyr, L. M., Zadorozhna, R. P., & Керко, V. M. (2021). Аналітична оцінка капіталу бренду в контексті міжнародних стандартів ISO [Analytical assessment of brand capital in the context of international ISO standards]. In Romat, Y. V. (Ed.), *Brand management: global dimension, local choice* (Pp. 92 – 101). Kyiv: Studtsentr.
6. Reshetnikova, O. V., Danylenko, V. I., & Diadyk, T. V. (2022). Доцільність формування глобалізації бренду в сучасному середовищі міжнародного маркетингу [Feasibility of brand globalization formation in the modern international marketing environment]. *Economic Space*, No 178, Pp. 7 – 11. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-1>.
7. Vdovichen, A. A. (Ed.). (2023). *Formation and management of branding technologies of regional enterprises under European integration conditions*. Chernivtsi: Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE. 108 p.
8. Zakryzhevska, I. V., Nianko, V. M., & Polishchuk, Y. M. (2024). Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації [Innovative strategies of digital branding in Ukrainian business: analysis and recommendations]. *Economy and Society*, No 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>.
9. Forbes Ukraine. (2025). Information about Kernel company. Available at: <https://forbes.ua/profile/kernel-220> (accessed 5 December 2025).
10. Obolon PJSC. (2025). Annual report of Obolon company for 2023. Available at: <https://surl.li/sdrwu> (accessed 5 December 2025).
11. Zaporizhstal PJSC. (2025). Official website. Available at: <https://www.zaporizhstal.com> (accessed 5 December 2025).
12. Nova Poshta. (2025). Official website. Available at: <https://novaposhta.ua/> (accessed 5 December 2025).
13. Kernel Holding S.A. (2025). Official website. Available at: <https://www.kernel.ua/> (accessed 5 December 2025).
14. Obolon. (2025). Official website. Available at: <https://obolon.ua/> (accessed 5 December 2025).

Олександр БАЙЛО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту підприємств
ORCID ID: 0000-0003-4688-6401

Катерина КУЗНЕЦОВА¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID ID: 0000-0003-0162-1071

¹ Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Прийняття: 15/12/2025
Рецензія: 20/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-20>

ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

JEL Класифікатор:
M10, L94, O33



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Байло О.,
Кузнєцова К.,
2025

У статті розглянуто підходи щодо управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств у турбулентних умовах зовнішнього середовища, для яких характерні швидкі та непередбачувані зміни, що впливають на операційну безперервність, інвестиційні рішення та стратегічні орієнтири галузі. Мета дослідження полягає у систематизації сучасних підходів та обґрунтуванні комплексу адаптивних інструментів, здатних підвищити стійкість і гнучкість управлінських рішень в умовах невизначеності. Методологія ґрунтується на контент-аналізі фахових джерел, логіко-структурному зіставленні традиційних та адаптивних підходів, а також узагальненні практик енергетичних компаній у відповідь на зовнішні виклики. Встановлено, що в умовах турбулентності ефективність довгострокового планування та ресурсно-орієнтованих рішень обмежується через жорсткість планових орієнтирів, інерційність управлінських процедур і недостатню чутливість підприємств до регуляторних та ринкових змін. Обґрунтовано доцільність застосування взаємодоповнювального набору інструментів: сценарного планування, антикризового управління, agile-підходів, диверсифікації та цифрової трансформації із прив'язкою до типів турбулентності та потреби в оперативній адаптації. Показано, що синергія зазначених інструментів забезпечує поєднання проактивного планування, швидкого реагування та гнучкого коригування стратегічних рішень. Практична цінність результатів

полягає у можливості використання запропонованої систематизації під час розроблення програм розвитку, кризових протоколів управління, систем раннього попередження та цифрових дорожніх карт енергетичних підприємств. Зроблено висновок, що інтеграція адаптивних інструментів у єдину управлінську конфігурацію підвищує стійкість підприємств і якість рішень в умовах турбулентності та сприяє підтримці стабільності їх функціонування в критичних ситуаціях.

Ключові слова: управління стратегічним розвитком, енергетичні підприємства, турбулентне середовище, адаптивний інструментарій, цифрова трансформація.

Oleksandr BAILO, Kateryna KUZNIETSOVA

APPROACHES TO MANAGING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENERGY COMPANIES IN TURBULENT CONDITIONS

Energy enterprises increasingly operate under environmental turbulence marked by rapid, hard-to-predict shifts that disrupt market conditions, regulation, supply chains, and the continuity of critical infrastructure. The study aims to substantiate approaches to managing the strategic development of energy companies in such conditions and to justify a coherent set of adaptive tools that strengthen resilience and managerial flexibility. The methodology combines focused content analysis of relevant scholarly and analytical sources with a logical-structural comparison of traditional and adaptive management approaches, complemented by the generalization of sectoral practices used by energy companies during periods of heightened uncertainty.

The results indicate that conventional long-term planning and purely resource-based logic become constrained in turbulent settings due to the rigidity of planning horizons and insufficient sensitivity to external shocks, which increases the risk of strategic misalignment. A complementary toolkit is therefore warranted. Scenario planning is argued to be effective for preparing decision options under multiple plausible trajectories and for linking strategic priorities to early warning signals. Crisis management mechanisms provide operational continuity through predefined response protocols, clearer decision rights, and coordinated stakeholder communication. Agile practices enhance the speed of reconfiguration and improve cross-functional execution, especially when priorities must be revised frequently. Diversification is justified as a strategic direction that redistributes risk across products, technologies, and markets, which is particularly relevant for energy portfolios. Digital transformation (data analytics, automation, and decision support) improves the quality and timeliness of managerial decisions by enabling near-real-time monitoring and evidence-based adjustments.

The practical value lies in the applicability of the proposed systematization for designing development programs, crisis response playbooks, and digital roadmaps for energy enterprises, with the selection of tools aligned to the dominant type of turbulence. The key conclusion is that integrating scenario, crisis, agile, diversification, and digital instruments into a unified management configuration increases organizational resilience and improves decision quality under uncertainty, supporting sustainable strategic development in the energy sector.

Keywords: *strategic development management, energy companies, turbulent environment, adaptive tools, digital transformation.*

Постановка проблеми. У сучасній економіці енергетичні підприємства змушені функціонувати в умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища, яке характеризується швидкими та непередбачуваними змінами, високою швидкістю зрушень і широкомасштабністю наслідків для діяльності організацій. У таких обставинах традиційні управлінські практики часто виявляються недостатніми, оскільки не забезпечують необхідної швидкості реакції та гнучкості у прийнятті рішень, що актуалізує потребу формування більш адаптивних і стійких підходів щодо управління стратегічним розвитком підприємств.

Водночас аналіз практики засвідчує, що прояви турбулентності в енергетиці мають різну природу залежно від регіону (геополітичні ризики, кліматичні події, техногенні загрози тощо), але в усіх випадках зумовлюють дестабілізацію енергопостачання та потребу у термінових адаптивних рішеннях. Отже, науково-практичною проблемою є обґрунтування та систематизація підходів щодо управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств у турбулентних умовах із фокусом на інструменти підвищення їхньої стійкості та гнучкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел дає можливість виокремити два взаємопов'язані напрями досліджень: адаптацію управління стратегічним розвитком підприємств до турбулентності та застосування інструментів для підвищення стійкості стратегічного розвитку підприємств. У колективній монографії за редакцією П. П. Микитюка подано методичні підходи щодо управління стратегічним розвитком підприємств і акцентовано увагу на їх пристосуванні до нестабільного середовища [1]. О. Б. Мних і О. К. Савченко розглядають диверсифікацію як стратегічний напрям зниження ризиків і підвищення стійкості розвитку енергетичних компаній [13]. А. О. Колесник підкреслює роль цифрової трансформації як чинника адаптації суб'єктів господарювання до сучасних змін [14]. Серед зарубіжних дослідників

A. Johnsen обґрунтовує дискусію щодо результативності стратегічного планування в турбулентні часи та необхідності його переосмислення [7]. J. Mariton розглядає сценарне планування як інструмент роботи з невизначеністю через формування альтернативних варіантів розвитку подій і підготовку управлінських рішень під різні сценарії [10]. Подальший розвиток на пряму, пов'язаного із застосуванням адаптивних інструментів, доцільно спрямувати на інтеграцію сценарного планування, диверсифікацію та цифрову трансформацію в систему управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств з урахуванням впливу турбулентності.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та поглиблення наукових підходів щодо управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств у турбулентних умовах зовнішнього середовища, а також обґрунтування ролі адаптивних управлінських інструментів у забезпеченні їхньої стійкості та гнучкості. У межах досягнення поставленої мети передбачається систематизація сучасних підходів щодо управління стратегічним розвитком, аналіз можливостей їх застосування в енергетичному секторі та визначення доцільного набору адаптивних інструментів з урахуванням різних типів турбулентності, галузевої специфіки та потреби в оперативній адаптації до зовнішніх викликів.

Виклад основного матеріалу. У наукових підходах щодо управління стратегічним розвитком підприємств підкреслюється, що обґрунтування управлінських рішень має спиратися на системність, узгодженість цілей і ресурсів та врахування впливу зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства [1]. У цьому контексті особливого значення набуває характеристика середовища, в якому підприємство функціонує, насамперед, за рівнем мінливості та передбачуваності змін. У сучасних управлінських дослідженнях поняття «турбулентність» використовується для опису середовища, яке характеризується швидкими та непередбачуваними змінами, здатними суттєво впливати на результативність функціонування підприємства [2].

Ключові характеристики турбулентності містять [3]:

- непередбачуваність подій і зовнішніх зрушень, які ускладнюють можливість прогнозування та довгострокового планування;
- високу швидкість змін, що залишає підприємствам вкрай обмежений час на прийняття ефективних управлінських рішень;
- широкомасштабність наслідків, які впливають на всі аспекти діяльності організації: від операційних процесів до стратегічних орієнтирів та взаємодії зі стейкхолдерами [3].

Такі характеристики формують нестабільне середовище, у якому традиційні методи управління можуть виявитися недостатніми, що висуває вимогу щодо формування більш адаптивних, гнучких і стійких управлінських підходів. Особливо вразливим у цьому контексті є енергетичний сектор, з огляду на його системно важливу роль у функціонуванні економіки.

Наслідки турбулентності для глобального енергетичного сектору активно обговорювалися під час Глобального енергетичного форуму 2023 року в Парижі. До них належать [4]:

- регуляторна динаміка (безперервні зміни екологічного та енергетичного законодавства формують потребу у швидкій адаптації, що значною мірою визначається обсягом інвестицій у нові технології, інженерні рішення та цифрові системи);
- ринкова волатильність (коливання цін на енергоносії, спричинені політичними та геоекономічними змінами, впливають на фінансову стійкість підприємств та їхні інвестиційні стратегії);
- операційні збої (геополітичні конфлікти, терористичні загрози або інші дестабілізуючі фактори здатні пошкоджувати інфраструктуру, порушувати ланцюги постачання та створювати бар'єри для стабільного виробництва й розподілу енергії).

У цьому контексті розуміння сутності турбулентності та її конкретних проявів у функціонуванні енергетичного сектору є ключовою передумовою для формування ефективних підходів щодо управління стратегічним розвитком, спрямованих на підвищення організаційної стійкості та адаптивності підприємств.

Традиційні підходи щодо управління стратегічним розвитком, зокрема довгострокове планування та ресурсно-орієнтований підхід, історично забезпечували підприємствам можливість підтримувати конкурентні переваги. Проте в умовах турбулентного середовища, де зміни відбуваються стрімко та мають непередбачуваний характер, такі підходи стикаються з низкою обмежень, що знижує їхню ефективність.

Довгострокове планування передбачає постановку цілей та формулювання стратегій для їх досягнення у тривалій часовій перспективі. Такий підхід спирається на припущення щодо відносної стабільності зовнішнього середовища, коли майбутні умови можна спрогнозувати з достатньо високою ймовірністю [5]. В умовах турбулентності його ключовими обмеженнями є надмірна жорсткість і складність прогнозування. Довгострокові плани нерідко виявляються негнучкими, що ускладнює оперативну адаптацію підприємств до раптових змін. За швидкоплинних та неперед-

бачуваних умов жорстке дотримання попередньо визначених орієнтирів може стримувати здатність до швидкого реагування та запровадження інноваційних рішень [6]. Непередбачуваність середовища суттєво знижує точність прогнозів, унаслідок чого довгострокові плани швидко втрачають актуальність, формуючи стратегічні диспропорції [7].

Ресурсно-орієнтований підхід виходить із того, що конкурентна перевага підприємства формується на основі його унікального набору ресурсів. Такий погляд наголошує на використанні внутрішніх сильних сторін для досягнення цілей та утримання конкурентних позицій на ринку [8]. Проте в умовах турбулентності цей підхід має низку обмежень, серед яких виділяють статичність та недостатню чутливість до зовнішнього середовища. Його акцент на відносно сталих характеристиках ресурсів може призвести до ігнорування потреби в їхній оперативній перебудові відповідно до швидких змін зовнішніх умов. У нестабільному середовищі критичне значення набуває здатність підприємства адаптувати, перерозподіляти та оновлювати ресурсну базу. Переорієнтація виключно на внутрішні ресурси нерідко створює стратегічні «сліпі зони» щодо зовнішніх можливостей і загроз [9].

Попри те, що традиційні підходи формують важливу теоретичну основу для управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств, їхні недоліки стають очевидними у турбулентних умовах. Жорсткість довгострокового планування та статичність ресурсно-орієнтованого підходу обмежують спроможність підприємств ефективно реагувати на швидкі та непередбачувані зміни. Тому формування динамічних можливостей та посилення стратегічної гнучкості стають необхідними умовами для того, щоб енергетичні підприємства могли успішно орієнтуватися та забезпечувати стійкість розвитку в умовах турбулентності.

У відповідь на обмеження традиційних підходів щодо управління стратегічним розвитком у турбулентному середовищі підприємства дедалі частіше орієнтуються на адаптивний підхід, який робить акцент на гнучкості, оперативному реагуванні, стійкості та готовності до невизначеності. Практична реалізація такого підходу ґрунтується на використанні взаємодоповнювального інструментарію, зокрема сценарного планування, антикризового управління, agile-практик, диверсифікації та цифрової трансформації.

Сценарне планування – управлінський інструмент, який передбачає формування кількох альтернативних сценаріїв майбутнього, що базуються на аналізі ключових драйверів змін, їхніх можливих комбінацій та наслідків для діяльності підприємства. Сценарне планування визнає,

що в умовах турбулентності майбутнє не може бути точно передбачене, тому замість одного «базового» прогнозу опрацьовується декілька варіантів. Воно дає змогу підприємствам оцінити ресурси, ризики та можливості в кожному сценарії, порівняти їх та сформувати гнучкі траєкторії дій [10].

Антикризове управління – управлінський інструмент, що поєднує процеси і механізми, спрямовані на своєчасне виявлення кризових ситуацій, запобігання їх ескалації та мінімізацію негативних наслідків. Антикризове управління включає моніторинг сигналів раннього попередження, формування кризових команд, розроблення планів реагування, комунікацію зі стейкхолдерами та заходи з оперативного відновлення діяльності. У межах цього управлінського інструменту підприємство переходить від реактивного до проактивного управління загрозами, що є визначальним для функціонування в умовах турбулентності [11].

Agile-підходи – інструментарій, побудований на принципах ітеративності, адаптивності та постійного зворотного зв'язку. Agile ґрунтується на поділі процесів на короткі цикли (спринти), у межах яких команди регулярно переглядають результати, отримують фідбек та коригують подальші дії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Такий підхід дозволяє оперативно перебудовувати процеси, скорочувати час реакції на нові виклики, покращувати взаємодію між підрозділами та підвищувати орієнтацію на потреби споживачів. У турбулентному середовищі agile-підходи забезпечують здатність підприємства підтримувати високу швидкість адаптації [12].

Диверсифікація – інструмент управління стратегічним розвитком, спрямований на розширення діяльності підприємства шляхом освоєння нових продуктів, ринків або технологічних напрямів з метою зменшення ризиків та підвищення стійкості. У контексті енергетичного сектору диверсифікація означає активний розвиток відновлювальних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій, розширення географії діяльності тощо [13].

Цифрова трансформація – інструмент підвищення адаптивності підприємства, що передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси з метою підвищення гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої адаптації. Вона охоплює впровадження систем обробки даних, штучного інтелекту, Інтернету речей, цифрових платформ, автоматизації та аналітичних інструментів. Цифрова трансформація не обмежується лише технологіями, а змінює організаційну культуру підприємства, управлінські підходи та процеси прийняття рішень [14].

Отже, застосування адаптивного інструментарію підвищує спроможність підприємств ефективно діяти в турбулентному середовищі. Поєднання швидкого реагування, проактивного планування та гнучкого коригування рішень формує підґрунтя для зміцнення стійкості підприємства й результативного управління невизначеністю.

Енергетичні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується кількома формами турбулентності. Серед ключових факторів виокремлюють геополітичні ризики, економічну нестабільність, технологічні зрушення, екологічну вразливість та перебої у ланцюгах постачання енергоресурсів. Типи турбулентності по-різному проявляються у конкретних регіонах світу.

У табл. 1 наведено порівняльний аналіз турбулентності в енергетиці за окремими регіонами.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз турбулентності в енергетиці

Регіон	Тип турбулентності	Опис
Європа	Геополітична (війна)	У 2022 р. ЄС зіткнувся зі скороченням російських газових поставок на 80 млрд м ³ , що спричинило різкий стрибок цін і запуск програми REPowerEU
Північна Америка	Природна (кліматична)	У зимку 2021 р. шторм призвів до замерзання інфраструктури в Техасі та відключення близько 4 млн споживачів
Азія (Японія)	Природна + технологічна	У 2011 р. землетрус і цунамі спричинили аварію на АЕС «Фукусіма-1» та зупинку всіх ядерних реакторів, що забезпечували 25% генерації
Близький Схід	Геополітична (атака)	У 2019 р. атака дронів на Абкайк і Хурайс зупинила 5,7 млн бар./добу нафтовидобутку Саудівської Аравії (понад 6% світового)
Україна	Геополітична (війна)	Після вторгнення РФ у 2022 р. пошкоджено або втрачено до 50% генеруючих потужностей; удари по підстанціях спричинили тривалі відключення

Джерело: узагальнено авторами на основі [15]

Узагальнення поданих даних свідчить, що турбулентність в енергетичному секторі має різну природу залежно від регіону, однак у всіх випадках вона призводить до дестабілізації енергопостачання та потреби в термінових управлінських рішеннях. Відмінності регіональних контекстів

визначають переважання окремих типів ризиків і, відповідно, різні пріоритети реагування, проте спільним наслідком залишається зростання невизначеності для операційної діяльності та реалізації програм розвитку енергетичних підприємств. Саме тому обґрунтування механізмів адаптації доцільно здійснювати через деталізацію чинників, які формують турбулентне середовище та практик, що застосовуються для мінімізації їх впливу.

З огляду на це, енергетичні підприємства стикаються з турбулентністю під впливом регуляторних, ринкових, технологічних і природно-кліматичних чинників, що по-різному проявляються за масштабом, частотою та інтенсивністю. Узагальнення практичних прикладів дає змогу конкретизувати механізми реагування на такі виклики, а також визначити, які управлінські інструменти забезпечують швидкість реагування й підтримку операційної безперервності в умовах зовнішніх викликів (див. табл. 2).

Таблиця 2. Приклади застосування адаптивного інструментарію управління стратегічним розвитком енергетичних підприємств в умовах турбулентності

Інструментарій адаптивного підходу	Приклад
Сценарне планування	Компанія «Shell» використовує сценарне планування протягом десятиліть для прогнозування геополітичних і ринкових коливань, що допомагає їй адаптувати свій енергетичний портфель
Антикризове управління	Після урагану Катріна кілька американських енергетичних компаній запровадили надійні протоколи антикризового управління, щоб швидко відновити роботу
Agile-методології	Перехід компанії «Ørsted» від викопного палива до відновлюваної енергії був полегшений завдяки гнучким бізнес-практикам, які дозволили ітеративно вносити зміни
Диверсифікація	Компанії «BP» диверсифікувала свої портфелі, інвестуючи в сонячну і вітрову енергетику, щоб зменшити залежність від викопного палива
Цифрова трансформація	Компанія «Enel» впровадила технологію цифрових двійників для оптимізації продуктивності мережі та прогнозованого обслуговування

Джерело: складено авторами на основі [16 – 20]

Енергетичні компанії використовують адаптивний інструментарій управління стратегічним розвитком для результативної діяльності в умовах динамічних зовнішніх впливів. Отримані результати свідчать, що ефективність окремих інструментів варіює залежно від характеру турбулентності та специфіки підприємства. Сценарний інструментарій забезпечує опрацювання альтернативних траєкторій розвитку подій і підготовку варіантів дій на випадок реалізації непередбачуваних ризиків. Антикризове управління зберігає значущість як механізм короткострокового реагування, підтримуючи операційну безперервність у періоди зовнішніх збурень. Agile-методології підсилюють здатність підприємства оперативно коригувати процеси та управлінські рішення відповідно до зміни умов середовища. Інструментарій диверсифікації сприяє зниженню залежності від традиційних енергоресурсів і підвищує стійкість до регуляторних змін та коливань попиту на енергію. Цифровізація, зі свого боку, посилює адаптивність і конкурентоспроможність енергетичних компаній завдяки розширенню можливостей моніторингу, аналізу даних і прогнозування ризиків.

Попередні дослідження здебільшого зосереджувались на традиційних підходах щодо управління стратегічним розвитком, однак результати цього аналізу продемонстрували, що статичні управлінські системи не забезпечують необхідної гнучкості для ефективною орієнтації у турбулентному середовищі. Це підтверджує існування прогалини у впровадженні адаптивних підходів у стратегічні рамки.

З огляду на виявлені тенденції та обмеження чинних підходів, виникає потреба у формуванні практичних рекомендацій, які допоможуть енергетичним підприємствам підвищити адаптивність, стійкість та ефективність управління стратегічним розвитком у турбулентному середовищі.

1. Енергетичним підприємствам варто виходити за межі статичних стратегічних моделей та впроваджувати адаптивні підходи, які здатні швидко реагувати на зміни. Це передбачає перехід від централізованої системи прийняття рішень до децентралізованої, що ґрунтується на даних і передбачає більшу автономію операційних підрозділів. Результати дослідження підкреслюють важливість комбінування короткострокових інструментів (антикризового управління) з довгостроковими (сценарним плануванням).

2. Оскільки цифрова трансформація демонструє високу ефективність, підприємствам доцільно збільшувати інвестиції у штучний інтелект, аналітику великих даних, автоматизацію та цифрові платформи управління ресурсами. Інтеграція відновлюваних джерел енергії поряд із традиційними

технологіями сприятиме довгостроковій стійкості та відповідності цілям декарбонізації.

3. Замість реагування на кризи постфактум енергетичним підприємствам варто впроваджувати системи раннього попередження, оцінювання геополітичних ризиків, екологічного впливу, фінансове стрес-тестування та моделювання сценаріїв. Активна співпраця з урядами та міжнародними організаціями може сприяти зниженню ризиків і формуванню узгоджених напрямів діяльності.

Зазначені рекомендації узагальнюють ключові практичні орієнтири підвищення адаптивності енергетичних підприємств у турбулентному середовищі та створюють підґрунтя для формулювання підсумкових висновків дослідження.

Висновки та пропозиції. У дослідженні висвітлено ключові фактори турбулентності, серед яких геополітичні ризики, екологічна вразливість, економічна нестабільність, порушення ланцюгів постачання та технологічні збої, що суттєво впливають на функціонування енергетичних підприємств. Обґрунтовано доцільність використання взаємодоповнювального адаптивного інструментарію: сценарного планування, антикризового управління, agile-практик, диверсифікації та цифрової трансформації як засобу підвищення стійкості й адаптивності підприємств енергетики в умовах турбулентності. Показано, що найбільший ефект забезпечує не ізольоване застосування окремих інструментів, а їх інтеграція в єдину управлінську конфігурацію, орієнтовану на проактивність і швидке коригування рішень в умовах турбулентності.

Зважаючи на дослідження, можна дійти висновку, що це суттєвий внесок щодо вдосконалення теорії управління стратегічним розвитком, уточнюючи її інструментальне наповнення в контексті турбулентного середовища та обґрунтовуючи потребу переходу від статичних моделей до адаптивної логіки управління. Отримані результати створюють підґрунтя для подальших наукових робіт, спрямованих на розроблення методик вибору й комбінування адаптивного інструментарію залежно від типів турбулентності та галузевої специфіки, а також на емпіричну оцінку його впливу на показники стійкості енергетичних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Методичні підходи щодо стратегічного управління діяльністю підприємства: колективна монографія / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.

2. Турбулентність (значення) – Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Тип_турбулентність_\(значення\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Тип_турбулентність_(значення)) (дата звернення: 01.09.2025).

3. Leading in Turbulent Times – IMD business school for management and leadership courses. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/leadership/articles/leading-in-turbulent-times> (дата звернення: 03.09.2025).
4. Global Energy Forum – Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/programs/global-energy-center/global-energy-forum> (дата звернення: 05.09.2025).
5. Long-term planning: key aspects and strategies – LeaderTask. URL: <https://www.leadertask.com/articles/long-term-planning> (дата звернення: 08.09.2025).
6. Why Traditional Strategy Planning Fails in a Fast-Paced World – Portage. URL: <https://www.portage.so/blog/why-traditional-strategy-planning-fails-in-a-fast-paced-world> (дата звернення: 10.09.2025).
7. Johnsen Å. Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*. 2023. Vol. 38, № 4. С. 445 – 465. DOI: <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>.
8. Resource-based view – Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view (дата звернення: 14.09.2025).
9. A resource-based view of the firm – Ecofine. URL: <https://www.ecofine.com/study/RBVoftheFirm.htm> (дата звернення: 17.09.2025).
10. Mariton J. What is Scenario Planning and How to Use It – SME Strategy. URL: <https://www.smestrategy.net/blog/what-is-scenario-planning-and-how-to-use-it> (дата звернення: 20.09.2025).
11. What is Crisis Management? – Everbridge. URL: <https://www.everbridge.com/blog/what-is-crisis-management> (дата звернення: 24.09.2025).
12. What Is Agile Methodology? (A Beginner's Guide) [2024] – Asana. URL: <https://asana.com/resources/agile-methodology> (дата звернення: 28.09.2025).
13. Mnykh O. B., Savchenko O. K. The Factor Environment of the Diversification of Development of Energy Companies in Market Conditions. *Business Inform*. 2020. № 1. С. 149 – 155. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-149-155>
14. Колесник А. О. Концептуальні засади формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 84 – 96.
15. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org> (дата звернення: 22.10.2025).
16. What are Shell Scenarios? – Shell. URL: <https://www.shell.com/news-and-insights/scenarios/what-are-shell-scenarios.html> (дата звернення: 30.10.2025).
17. Energy's Response to Katrina – CSO Online. URL: <https://www.csoonline.com/article/516226/business-continuity-energy-s-response-to-katrina.html> (дата звернення: 08.11.2025).
18. Past storms are still blowing against Orsted – Reuters. URL: <https://www.reuters.com/breakingviews/past-storms-are-still-blowing-against-orsted-2024-08-15> (дата звернення: 14.11.2025).

19. What we do – Renewables and Power – BP. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/renewables-and-power.html> (дата звернення: 22.11.2025).

20. Haifa, a «digital twin» that will revolutionize the network – Enel Group. URL: <https://www.enel.com/company/stories/articles/2019/03/network-digital-twin-infralab-haifa> (дата звернення: 02.12.2025).

REFERENCES

1. Mykytiuk, P. P. (Ed.). (2017). *Metodychni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva: kolektyvna monohrafiia* [Methodical approaches to strategic management of enterprise activity: collective monograph]. Ternopil, Ekonomichna dumka, Ternopil National Economic University. 400 p. (in Ukrainian).

2. Turbulentnist (znachennia) [Turbulence (meaning)] – Wikipedia. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Турбулентність_\(значення\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Турбулентність_(значення)) (Accessed 01 September 2025).

3. Leading in Turbulent Times – IMD business school for management and leadership courses. available at: <https://www.imd.org/research-knowledge/leadership/articles/leading-in-turbulent-times> (Accessed 03 September 2025).

4. Global Energy Forum – Atlantic Council. available at: <https://www.atlanticcouncil.org/programs/global-energy-center/global-energy-forum> (Accessed 05 September 2025).

5. Long-term planning: key aspects and strategies – LeaderTask. available at: <https://www.leadertask.com/articles/long-term-planning> (Accessed 08 September 2025).

6. Why Traditional Strategy Planning Fails in a Fast-Paced World – Portage. available at: <https://www.portage.so/blog/why-traditional-strategy-planning-fails-in-a-fast-paced-world> (Accessed 10 September 2025).

7. Johnsen, Å. (2023). Strategic planning in turbulent times: Still useful? *Public Policy and Administration*, 38(4), 445–465. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>

8. Resource-based view – Wikipedia. available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view (Accessed 14 September 2025).

9. A resource-based view of the firm – Ecofine. available at: <https://www.ecofine.com/strategy/RBVoftheFirm.htm> (Accessed 17 September 2025).

10. Mariton, J. What is Scenario Planning and How to Use It – SME Strategy. available at: <https://www.smestrategy.net/blog/what-is-scenario-planning-and-how-to-use-it> (Accessed 20 September 2025).

11. What is Crisis Management? – Everbridge. available at: <https://www.everbridge.com/blog/what-is-crisis-management> (Accessed 24 September 2025).

12. What Is Agile Methodology? (A Beginner's Guide) [2024] – Asana. available at: <https://asana.com/resources/agile-methodology> (Accessed 28 September 2025).

13. Mnykh, O. B., & Savchenko, O. K. (2020). The Factor Environment of the Diversification of Development of Energy Companies in Market Conditions. *Business Inform*, No 1, 149 – 155. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-149-155>.

14. Kolesnyk, A. O. (2024). Kontseptualni zasady formuvannia stratehii adaptatsii subiektiv pidpriemnytstva do umov tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Conceptual foundations for shaping an adaptation strategy of business entities to the conditions of digital transformation of the economy]. *Ekonomichna stratehii i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh* [Economic strategy and prospects for the development of trade and services], Issue 1 (35), 84 – 96. (in Ukrainian).

15. International Energy Agency (IEA). available at: <https://www.iea.org> (Accessed 22 October 2025).

16. What are Shell Scenarios? – Shell. available at: <https://www.shell.com/news-and-insights/scenarios/what-are-shell-scenarios.html> (Accessed 30 October 2025).

17. Energy's Response to Katrina – CSO Online. available at: <https://www.csoonline.com/article/516226/business-continuity-energy-s-response-to-katrina.html> (Accessed 08 November 2025).

18. Past storms are still blowing against Orsted – Reuters. available at: <https://www.reuters.com/breakingviews/past-storms-are-still-blowing-against-orsted-2024-08-15> (Accessed 14 November 2025).

19. What we do – Renewables and Power – BP. available at: <https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/renewables-and-power.html> (Accessed 22 November 2025).

20. Haifa, a «digital twin» that will revolutionise the network – Enel Group. available at: <https://www.enel.com/company/stories/articles/2019/03/network-digital-twin-in-fralab-haifa> (Accessed 02 December 2025).

Роман ТОПАЗЛИ¹,

кандидат економічних наук, докторант
ORCID ID: 0000-0002-0729-3614

¹Державний університет «Житомирська Політехніка»

Прийняття: 20/12/2025

Рецензія: 23/12/2025

Публікація: 30/12/2025

JEL Класифікатор:
L74, O40, J21, H54, O22



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Топазлі Р.,
2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-21>

ВПЛИВ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ ТА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

У статті здійснено комплексне дослідження впливу програм розвитку будівництва на економічне зростання та рівень зайнятості населення в Україні. Акцентовано увагу на ролі будівельної галузі як одного з ключових драйверів національного господарства, що генерує мультиплікативний ефект на суміжні сфери – виробництво будівельних матеріалів, транспортну інфраструктуру, машинобудування тощо. На прикладі державних програм, зокрема «Великого будівництва», проаналізовано зміни в основних макроекономічних показниках, динаміку зайнятості у галузі та регіональні аспекти реалізації проєктів. Визначено, що під час активної реалізації масштабних будівельних програм відбувається приріст ВВП, активізація підприємницької діяльності та розширення ринку праці. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правового забезпечення будівельної діяльності, інституційним реформам у сфері контролю та управління проєктами, а також викликам, які обмежують ефективність розвитку галузі – зокрема проблемам фінансування, бюрократичним бар'єрам та нестачі кваліфікованих кадрів. У результаті дослідження сформульовано висновки про необхідність удосконалення державної політики у сфері будівництва з метою підвищення її впливу на економічну стабільність і повоєнне відновлення країни. Запропоновано низку рекомендацій щодо оптимізації управління будівельними програмами, розвитку цифрових технологій у проєктуванні та посилення прозорості дозвільних процедур.

Ключові слова: будівництво, економічне зростання, зайнятість, державні програми, інфраструктура, інвестиції, управління проєктами.

Roman TOPAZLY

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION DEVELOPMENT PROGRAMS IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

The article conducts a comprehensive study of the impact of construction development programs on economic growth and employment levels in Ukraine. The focus is on the role of the construction industry as one of the key drivers of the national economy, which generates a multiplier effect on related sectors – the production of building materials, transport infrastructure, mechanical engineering, etc. Using the example of state programs, in particular "Large-scale Construction", changes in key macroeconomic indicators, employment dynamics in the industry and regional aspects of project implementation are analyzed. It is determined that during the active implementation of large-scale construction programs, GDP growth occurs, entrepreneurial activity is activated and the labor market expands. Special attention is paid to the analysis of the regulatory and legal support for construction activities, institutional reforms in the field of project control and management, as well as challenges that limit the effectiveness of the development of the industry - in particular, financing problems, bureaucratic barriers and a shortage of qualified personnel. The study concluded that there is a need to improve state construction policy in order to increase its impact on economic stability and post-war recovery of the country. A number of recommendations were proposed to optimize the management of construction programs, develop digital technologies in design, and increase the transparency of permitting procedures.

Keywords: construction, economic growth, employment, state programs, infrastructure, investments, project management.

Постановка проблеми. Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні, зокрема в умовах повномасштабної війни та необхідності масштабного відновлення зруйнованої інфраструктури, актуалізує питання підвищення ефективності реалізації програм розвитку будівництва. Будівельна галузь відіграє стратегічну роль у національній економіці, оскільки має високу інвестиційну привабливість, забезпечує значний внесок у формування валового внутрішнього продукту та створює робочі місця як у самій галузі, так і в суміжних секторах. Водночас практична реалізація державних програм у сфері будівництва супроводжується низкою системних проблем – нестабільністю фінансування, недосконалістю нормативно-правової бази, фрагментарністю інституційної підтримки та браком ефективних механізмів управління проектами. У період 2020 – 2023 рр. держава

ініціювала низку масштабних інфраструктурних програм, які продемонстрували позитивний вплив на економічну динаміку в окремих регіонах та сприяли зростанню зайнятості. Однак рівень ефективності цих програм суттєво варіюється залежно від організаційних підходів, якості управління, прозорості процедур та здатності швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. У зв'язку з цим постає потреба у комплексному дослідженні того, яким чином програми розвитку будівництва впливають на ключові макроекономічні показники країни, зокрема на темпи економічного зростання та структуру ринку праці. Крім того, актуальним є вивчення потенціалу будівельної галузі як інструменту відновлення економіки в післякризовий період та формування на цій основі рекомендацій для підвищення результативності державної політики у сфері будівництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку будівельної галузі як складової економічного зростання неодноразово ставала предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значна увага приділяється аналізу стану галузі, її інституційного забезпечення, правових засад функціонування та ролі у формуванні макроекономічної стабільності. Зокрема Кавун В. А. у своїй праці здійснив всебічний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку будівельної галузі України, акцентуючи увагу на динаміці інвестицій, обсягів будівництва та регіональних особливостях [4]. Дослідження Гарата М. Р. [3] висвітлює будівельну діяльність як об'єкт науково-правових досліджень, підкреслюючи важливість правової визначеності та ефективного державного регулювання для стабільного функціонування галузі.

Інституційним аспектам управління будівництвом приділено увагу у роботах Гуштик Н., яка здійснила ретроспективний аналіз державного управління в галузі будівництва, акцентуючи увагу на необхідності модернізації управлінських механізмів [7]. Також варто відзначити публікацію Тація Ю., де розглядається українська дозвільна система у порівнянні з кращими світовими практиками, що є актуальним у контексті забезпечення прозорості та ефективності реалізації будівельних програм [5]. Із практичної точки зору вагомими є аналітичні матеріали, присвячені реформі контролю у будівництві, зокрема стаття Васильченка Ю. щодо діяльності ДІАМ і нових підходів щодо забезпечення якості будівельних робіт [6].

У сфері управління інфраструктурними та будівельними проектами важливий внесок зроблено Кононенком І. В. та Кподжедо М. Ф. К., які запропонували метод вибору підходів до управління портфелем проєктів, адаптований до українських умов [1]. У свою чергу, Івко А. В. дослідив можливість синкретичного управління проєктами відновлення дорожньої

інфраструктури, що є актуальним в умовах масштабної відбудови країни [2]. Значний інтерес становить також праця Зеленкова А. В. та Нестеренка Г. В., присвячена особливостям управління дорожньо-будівними роботами на підприємствах машинобудівної галузі, що підкреслює міжгалузевий характер впливу будівництва [8].

Незважаючи на наявність ґрунтовних наукових розвідок, проблема комплексного оцінювання впливу програм розвитку будівництва на економічне зростання та зайнятість населення залишається недостатньо розкритою. Актуальним є поєднання кількісного макроекономічного аналізу щодо вивчення інституційної ефективності реалізації будівельних програм, що і визначає новизну та практичну значущість даного дослідження.

Метою статті є комплексне дослідження впливу програм розвитку будівництва на економічне зростання та зайнятість населення в Україні з урахуванням сучасних соціально-економічних умов, викликаних як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми факторами, зокрема наслідками воєнних дій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будівельна галузь є однією з базових складових національного господарства України, яка формує основу для інфраструктурного, соціального та промислового розвитку. Через свою інтеграцію в економічні ланцюги будівництво виконує не лише функцію створення матеріально-технічної бази, а й активно впливає на інвестиційний клімат, ділову активність, ринок праці та регіональний розвиток. Стан будівельної сфери є одним із чутливих індикаторів загальної економічної динаміки, що пояснюється її високою капіталоємністю, технологічною складністю та мультиплікативним ефектом.

У дослідженні Кавуна В. А. [4] підкреслюється, що будівництво має стратегічне значення для України, оскільки забезпечує створення об'єктів життєдіяльності населення, виробничих потужностей та критичної інфраструктури. При цьому кожна гривня, інвестована в галузь, генерує до 1,8 – 2 гривень доданої вартості в суміжних секторах, зокрема у виробництві будівельних матеріалів, транспортуванні, енергетиці, торгівлі тощо. Це підтверджується також висновками Гарата М. Р., який підкреслює науково-правову значущість будівельної діяльності для формування правового простору господарської діяльності держави [3].

Згідно з даними Держстату України, частка будівництва у ВВП у 2021 році становила 6,3%, а в 2023 році, незважаючи на війну, збереглась на рівні 6,7% завдяки активізації державних програм з відновлення інфраструктури. Це демонструє адаптивність галузі до кризових умов та її здатність підтримувати економічну активність навіть в умовах надзвичайної нестабільності.

Особливу роль галузь відіграла під час реалізації державної інфраструктурної ініціативи «Велике будівництво», яка дала потужний імпульс модернізації дорожньої, соціальної та медичної інфраструктури. Як зазначає Івко А. В. [2], застосування сучасних підходів щодо управління проектами, зокрема синкретичних моделей, дозволило досягти високої швидкості реалізації об'єктів за умов обмежених ресурсів. У період 2020 – 2022 рр. було збудовано або відремонтовано понад 15 тис. інфраструктурних об'єктів, включно з дорогами, школами, лікарнями та спортивними закладами, що мало значний позитивний ефект на економіку та зайнятість.

Крім економічної, будівельна галузь виконує важливу соціальну функцію, виступаючи джерелом стабільної зайнятості для значної частини населення. Станом на 2023 рік, за офіційною статистикою, у секторі працювало близько 415 тис. осіб, що становить понад 2,5% загальної зайнятості в економіці. Водночас у пікові періоди реалізації державних програм приріст зайнятості в галузі становив до 10% на рік. Цей ефект підсилюється залученням працівників у суміжні галузі, що опосередковано пов'язані з будівництвом, зокрема у сфері логістики, машинобудування та енергетики [4].

Вагоме значення має й інституційна підтримка розвитку будівництва. У статті Васильченка Ю. [6] висвітлюється реформа державного архітектурно-будівельного контролю, зокрема запуск Державної інспекції архітектури та містобудування (ДІАМ), яка мала на меті усунути корупційні ризики, забезпечити прозорість дозвільної системи та покращити якість реалізації проектів. Також важливими є законодавчі ініціативи щодо цифровізації процесів – електронне ліцензування, відкриті реєстри, автоматизація погодження проектної документації, що наближає Україну до кращих світових практик, як це відображено у дослідженні Тація Ю. [5].

Водночас, як зазначає Гуштик Н. [7], ефективність державного управління у будівництві досі залишається недостатньою через надмірну зарегульованість, фрагментарність політики, відсутність єдиного стратегічного бачення розвитку галузі. Для повноцінної реалізації потенціалу будівництва необхідна синергія економічних, управлінських та правових механізмів.

Підсумовуючи, будівельна галузь України є не лише важливою складовою економічного комплексу, а й інструментом відновлення, модернізації та довгострокового розвитку держави. Її ефективне функціонування в умовах повоєнного відновлення набуває ще більшої вагомості, оскільки дозволяє поєднати економічну доцільність, соціальну відповідальність та стратегічні національні інтереси.

У контексті економічного зростання та структурної трансформації економіки України програми розвитку будівництва відіграють стратегічно важливу роль. Вони виступають не лише як інструменти модернізації фізичної інфраструктури, але й як чинники соціально-економічної стабілізації, особливо в умовах кризових явищ – пандемії COVID-19, повномасштабної війни, економічної рецесії. Особливістю державної політики останніх років стало активне використання масштабних інфраструктурних програм як засобу стимулювання внутрішнього попиту, зайнятості та відновлення інвестиційної активності. Такі програми мають системний характер, охоплюють різні типи об'єктів (транспортні, соціальні, житлові, промислові) та передбачають значну взаємодію між центральними і місцевими органами влади, а також приватним сектором.

Однією з найбільш масштабних ініціатив в історії незалежної України стала програма «Велике будівництво», започаткована у 2020 році. Вона передбачала оновлення ключових об'єктів дорожньої, соціальної та спортивної інфраструктури. Протягом 2020 – 2022 рр. у межах програми було збудовано або реконструйовано понад 15 000 об'єктів: понад 14 000 км доріг, понад 500 шкіл і дитячих садків, понад 400 медичних установ і більше 200 спортивних об'єктів. Програма охопила всі області країни, забезпечивши рівномірний регіональний вплив на соціально-економічний розвиток [2].

Івко А. В. у своєму дослідженні підкреслює, що успішна реалізація таких проєктів можлива лише за умов ефективного управління на основі сучасних концепцій, зокрема синкретичного управління, яке поєднує традиційні та адаптивні підходи щодо проєктного менеджменту [2]. Така гнучкість дозволяє враховувати особливості кожного об'єкта, ресурсні обмеження, ризики та часові рамки. Кононенко І. В. та Клоджедо М. Ф. К., у свою чергу, наголошують на важливості вибору відповідного підходу щодо управління портфелем будівельних проєктів, що дозволяє забезпечити баланс між якістю, вартістю та строками реалізації [1].

Програми розвитку будівництва в Україні характеризуються декількома специфічними рисами. По-перше, вони мають високий рівень бюджетної участі, що робить їх залежними від фінансової стійкості держави. У 2021 році на реалізацію лише дорожньої частини «Великого будівництва» було передбачено понад 150 млрд грн із Державного дорожнього фонду та інших джерел. По-друге, значна частина проєктів має комплексний міжгалузевий характер, що потребує узгодженості дій між міністерствами, місцевими адміністраціями та підрядниками. По-третє, державні будівельні програми все частіше реалізуються у партнерстві з міжнародними фінан-

совими установами (ЄІБ, ЄБРР, Світовий банк), які висувають високі вимоги до прозорості, моніторингу та управління ризиками.

Особливу увагу приділено цифровій трансформації процесів управління будівництвом. Впровадження електронної системи погодження проектної документації, відкритого реєстру дозвільних документів та системи моніторингу фінансування дозволяє забезпечити публічний контроль за використанням коштів та підвищити прозорість процедур [5]. Як зазначає Тацій Ю., впровадження елементів e-Governance у сфері містобудування поступово наближає Україну до найкращих практик ЄС, таких як системи Building Permit Tracker у Швеції чи Construction Dashboard у Фінляндії [5].

Однак ефективність реалізації програм значною мірою залежить від інституційної спроможності органів управління. Васильченко Ю. у своїй статті наголошує на ролі новоствореної Державної інспекції архітектури та містобудування України (ДІАМ), яка має забезпечувати якісний контроль за будівництвом та усунути корупційні зловживання, що тривалий час стримували розвиток галузі [6]. Водночас, за оцінками експертів, інституційна реформа ще не завершена і потребує подальшого вдосконалення.

Слід також відзначити специфіку реалізації будівельних програм у воєнний період, коли основний акцент зміщується на відновлення критичної інфраструктури – мостів, лікарень, об'єктів енергетики та житлового фонду у звільнених або прифронтових регіонах. Це потребує нових підходів щодо проектного планування, зокрема оперативного перепрофілювання коштів, залучення міжнародної допомоги, логістичного забезпечення, а також адаптації технічних норм до умов швидкого відновлення.

Таким чином, програми розвитку будівництва в Україні демонструють високу адаптивність до викликів часу, зокрема кризових умов війни, та залишаються одним із ключових інструментів впливу держави на структурну трансформацію економіки. Їх ефективність залежить від якості стратегічного планування, прозорості процедур, спроможності управлінських інституцій і впровадження сучасних цифрових рішень, що у сукупності формують основу для довготривалого економічного зростання (табл. 1).

Будівельна галузь традиційно відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні зайнятості населення, оскільки є джерелом як прямого, так і опосередкованого працевлаштування. У контексті України, особливо в умовах постійної трансформації ринку праці та повоєнного відновлення, вплив будівництва на рівень зайнятості має стратегічне значення. Галузь забезпечує роботою не лише працівників, задіяних у зведенні об'єктів, але й тисячі осіб у суміжних секторах – виробництві будівельних матеріалів, транспорті, логістиці, машинобудуванні, енергетиці, інжинірингу та архітектурному проектуванні.

Таблиця 1. Основні державні програми розвитку будівництва в Україні (2020 – 2023)

Параметр	«Велике будівництво» (2020–2021)	Інфраструктурна відбудова (2022–2023)	Місцеві програми будівництва житла для ВПО (2023)
Основна мета	Модернізація соціальної та транспортної інфраструктури	Відновлення пошкодженої інфраструктури внаслідок війни	Забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб
Типи об'єктів	Дороги, школи, лікарні, стадіони	Мости, лікарні, водогони, енергетична інфраструктура	Модульне, капітальне та тимчасове житло
Кількість реалізованих об'єктів	Понад 15 000	Близько 4 500 (частково/повністю відновлені)	1 300+ будинків та квартир
Обсяг фінансування, млрд грн	Близько 150 (2021 рік)	Близько 118 (2022 – 2023, у т.ч. кошти донорів)	Близько 12 (у т.ч. допомога міжнародних організацій)
Джерела фінансування	Державний бюджет, Дорожній фонд, місцеві бюджети	Державний бюджет, міжнародні фонди (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк)	Місцеві бюджети, донорські організації (GIZ, UNHCR)
Вплив на зайнятість	+10% зайнятості в галузі (2020–2021)	Відновлення працевлаштування в деокупованих регіонах	Створення понад 5 000 робочих місць у будівництві
Особливості реалізації	Широке регіональне охоплення, швидкі темпи реалізації	Адаптація до воєнних умов, дефіцит ресурсів	Локальний характер, адресне фінансування

Джерело: [5–7]

За даними Державної служби статистики, станом на кінець 2023 року в будівельному секторі було офіційно зайнято понад 415 тис. осіб, що становить приблизно 2,5% від загальної чисельності зайнятого населення. У роки активного державного інвестування, зокрема під час реалізації програми «Велике будівництво», спостерігалось зростання зайнятості в галузі на рівні 8–10% на рік [4]. При цьому найбільший приріст зафіксовано в регіонах з інтенсивною реалізацією дорожніх, соціальних та інфраструктурних проєктів, таких як Київська, Дніпропетровська, Львівська, Харківська області.

Як зазначає Івко А. В., розвиток проєктів відновлення дорожньої інфраструктури створює не лише тимчасові, а й довгострокові робочі місця, особливо в умовах післякризового відновлення економіки [2]. Будівництво

вимагає широкого спектра професій – від інженерів, архітекторів, геодезистів до операторів спецтехніки, зварювальників і робітників загального профілю. Це дає можливість залучати до праці осіб з різним рівнем освіти та досвіду, включаючи молодь, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також стимулює розвиток професійної освіти.

У повоєнний період вплив будівництва на зайнятість ще більше зростає. Потреба у відновленні житла, мостів, лікарень, шкіл, об'єктів енергетики створює десятки тисяч нових робочих місць. Зокрема, згідно з даними Державного агентства з відновлення та розвитку інфраструктури, лише у 2023 році завдяки проектам з відбудови було залучено до праці понад 20 тис. працівників у сфері будівництва у звільнених або постраждалих регіонах. Програми з будівництва житла для ВПО, які реалізуються спільно з міжнародними організаціями, також дали суттєвий поштовх для розвитку локальних будівельних компаній і створення нових робочих місць [6].

Крім прямого впливу, будівництво стимулює непряму зайнятість – кожне нове робоче місце у галузі потенційно створює до 3 супутніх робочих місць у суміжних секторах. Це пов'язано із зростанням попиту на продукцію промисловості, логістичні послуги, проектно-кошторисні роботи, страхування, фінансування тощо. Такий мультиплікативний ефект особливо важливий у контексті регіонального розвитку, оскільки сприяє активізації економіки навіть у віддалених або депресивних територіях [4].

Проте вплив будівництва на ринок праці має і свої виклики. У дослідженні Кавуна В. А. [4] звертається увага на дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі, що поглибився після 2022 року внаслідок мобілізації, міграції та загального старіння робочої сили. Крім того, значна частина зайнятості залишається тіньовою, особливо в приватному секторі малої забудови. Це створює ризики соціального захисту працівників та втрати податкових надходжень для держави.

Таким чином, будівництво є вагомим фактором впливу на зайнятість населення в Україні, особливо в умовах кризи та повоєнного відновлення. Для посилення цього ефекту необхідно не лише збільшувати інвестиції в галузь, а й модернізувати систему професійної підготовки кадрів, сприяти легалізації праці та впроваджувати сучасні підходи щодо управління трудовими ресурсами в будівельних проектах.

Функціонування та розвиток будівельної галузі значною мірою залежить від якості інституційного середовища та ефективності регуляторної політики держави. В Україні система управління у сфері будівництва протягом тривалого часу характеризувалася фрагментарністю, надмірною зарегульованістю, дублюванням функцій між органами влади та високи-

ми корупційними ризиками. У зв'язку з цим, однією з ключових передумов успішної реалізації державних програм будівництва є забезпечення дієвої інституційної підтримки, реформування дозвільної системи та запровадження прозорих і цифровізованих процедур у сфері містобудівної діяльності.

Як свідчить ретроспективний аналіз, державне управління в будівництві зазнало низки етапів трансформації. За оцінкою Гуштик Н. [7], ключовою проблемою впродовж багатьох років залишалася централізація функцій при недостатній спроможності реалізовувати ефективну політику розвитку. Це зумовлювало низький рівень відповідальності та відсутність оперативного реагування на потреби ринку. У свою чергу, складність погоджувальних процедур, бюрократичні бар'єри та надмірна кількість дозволів істотно затримували реалізацію проєктів.

Суттєві зрушення у сфері інституційного забезпечення почалися після ліквідації Державної архітектурно-будівельної інспекції (ДАБІ) та створення в 2020 році Державної інспекції архітектури та містобудування України (ДІАМ). Як підкреслює Васильченко Ю. [6], діяльність ДІАМ має забезпечити більш якісний контроль за будівельними роботами, зменшити корупційні ризики та створити прозору систему взаємодії між державою та учасниками ринку. Реформа передбачала не лише зміну назви та функцій органу, а й повну цифрову трансформацію процесів – запровадження електронного кабінету забудовника, автоматичної генерації документів, електронної системи моніторингу.

У сфері регуляторної політики особливу увагу було приділено спрощенню дозвільних процедур. У статті Тація Ю. [5] наведено порівняльний аналіз української дозвільної системи з кращими практиками країн ЄС. Автор зазначає, що до початку реформи термін отримання дозволів на будівництво в Україні суттєво перевищував середньоєвропейський показник, що ставило країну на низькі позиції в міжнародних рейтингах легкості ведення бізнесу (Doing Business). Після запуску Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ) ситуація почала покращуватись – значна частина процедур була автоматизована, відкрито публічні реєстри документів, а доступ до містобудівної документації став прозорішим.

Інституційна підтримка також реалізується на рівні місцевого самоврядування, зокрема через органи містобудування та архітектури при обласних та міських адміністраціях. Вони відповідають за видачу містобудівних умов і обмежень, погодження детальних планів територій, а також контроль за дотриманням норм під час проєктування та будівництва. Водночас у багатьох регіонах досі спостерігається низька кадрова спро-

можність, відсутність належної цифрової інфраструктури та системної взаємодії з центральними органами влади. Це гальмує імплементацію новітніх підходів та підвищує ризики адміністративного тиску на бізнес [7].

Крім того, важливим елементом регуляторного середовища є технічне регулювання – будівельні норми, стандарти безпеки, енергоефективності та екологічності. Останніми роками Україна активно гармонізує свої нормативні документи з європейськими директивами, зокрема у рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Запровадження сучасних ДБН (державних будівельних норм) дозволяє застосовувати інноваційні матеріали, підходи до проектування, системи «розумного будинку» та інші технології.

Водночас повномасштабна війна зумовила необхідність оперативного оновлення регуляторної бази з урахуванням нових викликів: руйнування інфраструктури, евакуація населення, необхідність швидкого будівництва тимчасового житла. Держава була змушена впровадити тимчасові механізми спрощеного будівництва, а також нові процедури оцінки шкоди та обстеження пошкоджених об'єктів. Це створило додаткове навантаження на інституції, проте активізувало співпрацю з міжнародними партнерами для розробки нових стандартів відбудови.

Таким чином, інституційна підтримка та регуляторна політика в галузі будівництва в Україні перебувають на етапі глибоких трансформацій. Незважаючи на певні досягнення у цифровізації, дерегуляції та реформованні контролю, залишаються суттєві виклики, зокрема кадрова нестача, нерівномірність впровадження реформ на місцях, та необхідність адаптації нормативної бази до умов відбудови. Для подальшого розвитку галузі необхідне стратегічне посилення інституцій, підвищення прозорості управління та узгодження всіх елементів регуляторного поля відповідно до європейських стандартів.

Будівельна галузь України сьогодні опинилася у центрі глибоких трансформацій, викликаних повномасштабною війною, економічною нестабільністю та необхідністю масштабного відновлення країни. Незважаючи на значний потенціал і стратегічну важливість, галузь стикається з численними труднощами, що стримують її розвиток і знижують ефективність реалізації як державних, так і приватних ініціатив. Основним викликом є нестабільність фінансування. У воєнних умовах основні бюджетні ресурси спрямовуються на оборону, що зменшує обсяги інвестицій у будівництво інфраструктури, житла та соціальних об'єктів. Обмеження доступу до кредитування, подорожчання будівельних матеріалів, порушення логістичних ланцюгів значно ускладнюють реалізацію проектів, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій [4].

Ще однією суттєвою проблемою є дефіцит кваліфікованої робочої сили. Через мобілізацію, міграцію та природний спад населення галузь відчуває гостру нестачу спеціалістів усіх рівнів – від інженерів до робітничих професій. За даними досліджень, багато будівельних компаній змушені працювати з неповною укомплектованістю, що негативно впливає на темпи виконання робіт і якість об'єктів [4]. Водночас професійно-технічна освіта не встигає оперативного реагувати на зміну потреб ринку праці, а перепідготовка кадрів не має належного фінансування.

Невирішеними залишаються й регуляторні проблеми. Попри прогрес у цифровізації будівельної сфери – зокрема впровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва – бюрократичні бар'єри, повільність процедур і недостатня взаємодія між центральними та місцевими органами влади досі ускладнюють погодження проєктів. Як зазначає Тацій Ю. [5], не всі реформи були реалізовані в повному обсязі, а новостворені органи контролю, такі як ДІАМ, ще не мають достатнього кадрового та технічного потенціалу [6]. Також відсутність повноцінного стратегічного плану відбудови країни з чіткими етапами, джерелами фінансування та механізмами реалізації знижує узгодженість дій на всіх рівнях.

Однак поточна ситуація створює унікальні перспективи для будівельної галузі. Очікується, що відбудова України після завершення бойових дій стане масштабним національним завданням на найближчі 10 – 15 років, і саме будівництво відіграватиме ключову роль у цьому процесі. За оцінками міжнародних донорів та уряду, на повноцінне відновлення країни може знадобитися понад 750 мільярдів доларів, значна частина з яких буде інвестована у будівництво житла, доріг, шкіл, лікарень, підприємств та енергетичних об'єктів. Такий масштаб робіт створює потужний мультиплікативний ефект для економіки, сприяє зростанню зайнятості, розвитку суміжних галузей та стимулює інновації [5].

Крім того, посилюється міжнародна підтримка з боку ЄС, Світового банку, ЄБРР та інших партнерів, що відкриває доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій і стандартів управління. Це також формує високі вимоги до прозорості, підзвітності та ефективності будівельних проєктів. Цифровізація стає важливим напрямом модернізації: активне впровадження BIM-технологій, електронного ліцензування, геоінформаційних систем, систем моніторингу дає можливість знизити витрати, покращити планування й уникнути зловживань [1][2].

Водночас посилюється тенденція переходу до сталого, «зеленого» будівництва. Все більше уваги приділяється використанню енергоефективних технологій, екологічно безпечних матеріалів, впровадженню від-

новлюваних джерел енергії. Такий підхід відповідає стратегічному курсу України на європейську інтеграцію та гармонізацію технічного регулювання з директивами ЄС. Нові стандарти будівництва передбачають не лише функціональність об'єктів, а й комфорт, безпеку, інклюзивність та довговічність.

Враховуючи ці тенденції, будівельна галузь має реальний шанс стати не лише рушієм фізичного відновлення країни, а й джерелом якісного економічного зростання, технологічного оновлення та соціального згуртування. Для цього необхідна консолідація зусиль держави, бізнесу, громадськості та міжнародних партнерів, системна кадрова політика, удосконалення регуляторного середовища й стратегічне планування. Лише за умови комплексного підходу та довгострокового бачення будівництво зможе виконати свою ключову функцію – відновити, оновити й переосмислити простір життя у повоєнній Україні.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що будівельна галузь відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні економічного зростання та зайнятості населення України. Вона не лише генерує значну частку валового внутрішнього продукту, але й має потужний мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток суміжних секторів економіки, таких як транспорт, виробництво будматеріалів, машинобудування та енергетика. Аналіз сучасних державних програм, зокрема «Великого будівництва» та проєктів відновлення, підтверджує ефективність інфраструктурного інвестування як інструменту активізації економічної діяльності на регіональному та національному рівнях.

Розвиток будівництва позитивно впливає на ринок праці, створюючи тисячі робочих місць та сприяючи зростанню зайнятості в післякризовий період. Водночас галузь стикається з низкою системних викликів – нестабільністю фінансування, дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатньою координацією на рівні інституцій та недосконалістю регуляторного середовища. Попри впровадження реформ, зокрема створення ДІАМ і запуск Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, залишається потреба в подальшій дерегуляції, цифровізації та забезпеченні прозорості процедур.

Перспективи галузі напряму пов'язані з повоєнним відновленням України. Очікується, що будівництво стане провідною силою економічного відродження, формуючи нову якість простору – безпечного, інклюзивного, енергоефективного. Важливу роль у цьому відіграватиме міжнародна підтримка, впровадження інноваційних технологій, дотримання європейських стандартів, а також активна участь громад і місцевого

самоврядування. Реалізація цих можливостей потребує стратегічного підходу з боку держави, розвитку кадрового потенціалу, удосконалення управлінських практик і забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками будівельного процесу. Таким чином, будівництво має не лише відновлювати зруйновану інфраструктуру, а й формувати нові засади економіки України – більш інноваційної, стійкої та орієнтованої на людський капітал. Успішна реалізація цієї ролі можлива лише за умови комплексної державної політики, підтриманої інституційно, фінансово та технологічно.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кононенко І. В., Кподжедо М.Ф.К. Метод вибору підходу для управління портфелем проєктів і його застосування. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1(5). С. 29 – 38.
2. Івко А. В. Підходи синкретичного управління в проєктах відновлення дорожньої інфраструктури. *Вісник Національного транспортного Університету. Сер. Технічні науки*. Київ: НТУ, 2022. Вип. 3(53). С. 433 – 442.
3. Гарат М.Р. Будівельна діяльність як об'єкт науково-правових досліджень. *Правова держава*. 2019. №34. С. 15 – 22.
4. Кавун В.А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку будівельної галузі України. *Конференції Житомирського державного технологічного університету*. 2017. URL: <https://con.f.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/12/99.pdf>.
5. Тацій Ю. Дозвільна система в будівництві: Україна і найкращі світові практики. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/05/26/660957>.
6. Васильченко Ю. Держінспекція відновить порядок у контролі будівництва. *Укрінформ*. 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3025220-derzhinspekciya-mistobuduvannya-vidnovit-poradok-u-kontroli-budivnictvavasilchenko.html>.
7. Гуштик Н. Державне управління в галузі будівництва: ретроспективний аналіз. *Ефективність державного управління : Зб. наук. праць*. 2013. Вип. 37. С. 204 – 212.
8. Зеленков А. В., Нестеренко Г. В. Управління проєктами дорожньо-будівних робіт. *Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр.* Харків: ХАІ. 2011. № 1(13). С. 57 – 65.

REFERENCES

1. Kononenko, I. V., & Kpodzhedo, M. F. K. (2022). Metod vyboru pidkhodu dlia upravlinnia portfelem proiektiv i yoho zastosuvannia [Method for selecting an approach to portfolio management and its application]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho*

universytetu "KhPI". Serii: *Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proiektamy*, (1)(5), 29 – 38 [in Ukrainian].

2. Ivko, A. V. (2022). Pidkhody synkretynohoho upravlinnia v proiektakh vidnovlennia dorozhnoi infrastruktury [Approaches to syncretic management in road infrastructure recovery projects]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Serii: Tekhnichni nauky*, 3(53), 433 – 442 [in Ukrainian].

3. Harat, M. R. (2019). Budivelna diialnist yak obiekt naukovo-pravovykh doslidzhen [Construction activity as an object of scientific and legal research]. *Pravova derzhava*, (34), 15 – 22 [in Ukrainian].

4. Kavun, V. A. (2017). Analiz suchasnoho stanu ta tendentsii rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy [Analysis of the current state and development trends of the construction industry of Ukraine]. *Conference proceedings of Zhytomyr State Technological University*. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua> [in Ukrainian].

5. Tatsii, Yu. (2020). Dozvilna systema v budivnytstvi: Ukraina i naikrashchi svitovi praktyky [Permit system in construction: Ukraine and best global practices]. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua> [in Ukrainian].

6. Vasylchenko, Yu. (2020). Derzhinspektsiia vidnovyt poriadok u kontroli budivnytstva [State inspection will restore order in construction control]. *Ukrinform*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua> [in Ukrainian].

7. Hushtyk, N. D. (2013). Derzhavne upravlinnia v haluzi budivnytstva: retrospektyvnyi analiz [Public administration in the construction sector: A retrospective analysis]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (37), 204 – 212 [in Ukrainian].

8. Zelenkov, A. V., & Nesterenko, H. V. (2011). Upravlinnia proiektamy dorozhno-budivelnnykh robit [Project management of road construction works]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, 1(13), 57 – 65 [in Ukrainian].

Сергій КОВАЛЕНКО¹,

кандидат фізико-математичних наук, доцент

ORCID ID: [0000-0002-8315-1589](https://orcid.org/0000-0002-8315-1589)

Наталія КОВАЛЕНКО¹,

Team Lead of Retention Marketing

ORCID ID: [0009-0002-2132-2685](https://orcid.org/0009-0002-2132-2685)

Андрій САВЧЕНКО¹,

кандидат фізико-математичних наук

ORCID: [0000-0002-8314-6034](https://orcid.org/0000-0002-8314-6034)

¹Зклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Прийняття: 17/12/2025

Рецензія: 24/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-22>

ПРОГНОЗУВАННЯ В RETENTION-МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ RFM-АНАЛІЗУ

У статті наведено результати досліджень особливостей прогнозування показників Retention-маркетингу з використанням RFM-аналізу як інструменту поведінкової сегментації клієнтів. Обґрунтовано актуальність Retention-стратегій в умовах жорсткої конкуренції та цифровізації бізнесу, а також представлено їх фінансову ефективність порівняно зі стратегіями залучення нових клієнтів. Проаналізовано базові та похідні показники Retention-маркетингу, визначено їх інформаційну природу та роль у процесі прогнозування. Висвітлено, що попередня сегментація клієнтської бази за RFM-критеріями дозволяє формувати однорідні групи споживачів і застосовувати диференційовані підходи щодо прогнозування залежно від типу маркетингової стратегії (підтримуючої, стимулюючої або розвиваючої). Запропоновано методичні підходи щодо прогнозування з використанням аналізу часових рядів, урахування сезонності та результатів А/В тестування маркетингових акцій. Наголошено на доцільності поєднання емпіричних даних, галузевих бенчмарків і результатів експериментів для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері Retention-маркетингу.

Ключові слова: Retention-маркетинг, RFM-аналіз, прогнозування, маркетингові стратегії, математичні моделі, А/В тестування.

JEL Класифікатор:
C02, C60, J20



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Коваленко С.,
Коваленко Н.,
Савченко А.,
2025

Serhii KOVALENKO, Nataliia KOVALENKO, Andrii SAVCHENKO

FORECASTING IN RETENTION-MARKETING BASED ON RFM-ANALYSIS

The article presents the results of a study on the features of forecasting retention marketing indicators using RFM-analysis as a behavioral customer segmentation tool. The relevance of Retention strategies in a highly competitive and digitalized business environment is substantiated, and their financial efficiency compared to customer acquisition strategies is demonstrated. Basic and derived retention marketing metrics are analyzed, and their role in forecasting and managerial decision-making is defined. It is shown that prior customer segmentation using RFM criteria enables the formation of relatively homogeneous customer groups and the application of differentiated forecasting approaches depending on the type of marketing strategy, including sustaining, stimulating, and developing marketing. Methodological approaches to forecasting based on time series analysis, seasonality adjustment, and A/B testing of marketing campaigns are proposed. Special attention is paid to the practical use of empirical data, industry benchmarks, and experimental results to improve the accuracy and reliability of forecasts. The obtained results can be used to enhance the effectiveness of marketing strategies aimed at customer retention and long-term business development.

Keywords: *Retention-marketing, RFM-analysis, forecasting, marketing strategies, mathematical models, A/B testing.*

Постановка проблеми. Один із фундаторів теорії маркетингу Філіп Котлер відзначав ключову роль маркетингових стратегій у розвитку підприємств. За Котлером, маркетингові стратегії визначають шляхи досягнення компанією довгострокових цілей, аналізуючи конкурентів, фокусуючись на цільовій аудиторії та ефективно використовуючи «4Р» для створення конкурентних переваг, що є ключем до успіху та стійкої позиції на ринку. Крім того, Котлер звертає увагу на важливість адаптації маркетингових стратегій щодо змінюваного середовища та правильного використання інструментів маркетингу для досягнення успіху на ринку [1].

Розробка маркетингових стратегій ґрунтується на глибокому аналізі ринку, конкурентів, цільової аудиторії споживачів, а також на прогнозуванні поведінки споживачів, трендів продажів, доходу та прибутків, що суттєво сприяє постановці реалістичних цілей, обранню ефективних каналів просування та дозволяє адекватно оцінювати результати господарської діяльності компанії в цілому та маркетингової діяльності зокрема.

Жорстка конкуренція змушує компанії усвідомлювати цінність довгострокових відносин з клієнтами та розробляти й впроваджувати сучасні маркетингові стратегії їх утримування – Retention-маркетинг. Тому проблема розробки методів та підходів прогнозування в Retention-маркетингу є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість наукових публікацій останніми роками присвячена аналізу та формуванню маркетингових стратегій в сучасних умовах. Зокрема в роботах [2 – 5] увага приділяється оцінці ефективності маркетингових стратегій. Одним із основних підсумків у наведених дослідженнях є висновок про те, що ефективність маркетингових стратегій підприємств виступає не лише показником результативності маркетингової діяльності, а й стратегічним індикатором потенціалу розвитку підприємства [5]. У роботі [6] розглядаються важливі аспекти впровадження інновацій у маркетингові стратегії українських підприємств та робиться висновок, що інноваційні маркетингові стратегії стають необхідністю для розвитку та утримання підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Вони не лише відображають потужний рушій для досягнення успіху, але і визначають нові стандарти для сталого та інноваційного розвитку бізнесу в Україні й за її межами. У публікації [7] досліджується вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств.

У сучасному бізнес-середовищі та наукових дослідженнях [8 – 10] значна увага приділяється Retention-маркетингу як основному елементу клієнтоорієнтованого бізнесу.

Якісніше сегментувати клієнтів та ефективніше формувати маркетингові стратегії дозволяє RFM-аналіз, дослідженням якого та його модифікаціям присвячена низка робіт, найпопулярнішою з яких є оглядова стаття дослідників з Тайваню [11].

Проте поєднання методів прогнозування та RFM-аналізу в Retention-маркетингу, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженим.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей прогнозування в Retention-маркетингу на основі RFM-аналізу та розробці рекомендацій щодо прогнозування показників Retention-маркетингу в умовах застосування різних видів маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Retention-маркетинг як стратегія, спрямована на утримання наявних клієнтів і підвищення їхньої лояльності до компанії чи бренду, для сучасного бізнесу є досить ефективною з фінансової точки зору та забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

За результатами аналізу емпіричних даних своєї діяльності компанія Loop Now Technologies, Inc. (LNT) (США) опублікувала на порталі firework статистичну інформацію, яка переконливо доводить, що цінність утримання клієнтів є важливішою, ніж залучення нових клієнтів. Так за даними цього джерела [12]:

- збільшення утримання клієнтів на 5% може призвести до збільшення прибутку на 25 – 95%;
- залучення нових клієнтів коштує в 5 разів більше, ніж утримання існуючих;
- існуючі клієнти витрачають грошей на 67% більше, ніж нові клієнти, що робить лояльних клієнтів ціннішими в довгостроковій перспективі;
- для більшості компаній 65% їхнього доходу генерується існуючими клієнтами;
- 80% майбутнього доходу надходить від 20% існуючих клієнтів;
- ймовірність продажу існуючому клієнту становить 60 – 70%, тоді як ймовірність продажу новому потенційному клієнту – лише 5 – 20%.

Для компанії важливо виявляти та утримувати лояльних клієнтів й повертати до активних покупок «сплячих». Крім того, для досягнення кращого утримання клієнтів та прибутковості компанії необхідно налаштовувати маркетингові стратегії для задоволення потреб різних клієнтів, ефективно та результативно розподіляючи ресурси для їх реалізації. У цій ситуації проблема формування бази постійних клієнтів, правила сегментації клієнтів відіграють надзвичайно важливу роль. Одним із сучасних інструментів сегментації цільової аудиторії є RFM-аналіз (R – давність, F – частота та M – гроші).

Змінні R, F, та M належать до поведінкових змінних і можуть бути використані як змінні сегментації шляхом спостереження за ставленням клієнтів до продукту, бренду, вигоди. Оскільки модель RFM заснована на поведінкових характеристиках споживачів, то вона дозволяє сегментувати цільову аудиторію на достатньо однорідні сукупності та формувати для них цілеспрямовані унікальні нішові маркетингові стратегії, які дозволять підвищити ефективність маркетингової діяльності.

При використанні класичної RFM-моделі кожен з показників R, F та M може оцінюватись за 3-бальною, 4-бальною або 5-бальною шкалою. У результаті чого отримуємо 27, 64, 125 сегментів відповідно. Чим більше сегментів, тим складнішою є модель, проте більше аналітичної інформації дозволяє точніше пристосовуватися до кожної групи. Вибір шкали оцінювання показника також залежить від обсягів клієнтської бази, якщо вона

невелика (до 10 000 осіб), то дрібна сегментація не буде результативною, оскільки затрати на аналіз сегментів та розробку маркетингових стратегій для кожного з них окремо не будуть адекватні очікуваним результатам.

Цілями маркетингових стратегій, сформованих на основі RFM-аналізу, зазвичай є збільшення кількості замовлень і середнього чеку для «кращих» клієнтів, стимулювання, переходу клієнтів з менш активніших сегментів до більш активніших, тобто до частіших та дорожчих покупок «середніх» клієнтів, та повернення до покупок «сплячих» клієнтів.

При формуванні маркетингової стратегії на основі RFM-аналізу, компанія, на основі власного досвіду, бенчмаркінгу має обрати найефективніші маркетингові інструменти, які будуть використані в окремих сегментах.

Важливим елементом аналітики маркетингової стратегії є розрахунок прогнозів. Незважаючи на можливі відхилення прогнозів від реальних показників, вони дають можливість виявити певні закономірності, які сприятимуть прийняттю ефективних управлінських рішень. Найчастіше в економічному прогнозуванні використовуються формалізовані методи, що ґрунтуються на аналізі динамічних рядів даних або регресійному аналізі просторових рядів даних. Досить детально моделі та методи прогнозування в маркетинговій діяльності описані у роботі [13], проте для практиків є досить важливим знання особливостей застосування методів прогнозування у вузьких галузях, якою, зокрема, є Retention-маркетинг.

Показники (метрики), які аналізуються в Retention-маркетингу, поділяють на базові та похідні, що розраховуються на основі базових. Базові показники збираються та фіксуються інформаційно аналітичними системами, такими як CRM, ERP, Google Analytics тощо. Основними базовими показниками в Retention-маркетингу є кількість потенційних покупців або трафік в e-commerce (кількість відвідувачів, кількість сесій, кількість переглядів сторінок, час на сайті, кількість переглядів товару), показники продажів (кількість реальних покупців або кількість замовлень, кількість проданих одиниць товару, кількість повернень, сума замовлення, загальний дохід або прибуток від каналу. До похідних показників належать:

- коефіцієнт клікабельності $CTR = \frac{\text{кількість кліків}}{\text{кількість показів}} \cdot 100\%$;
- коефіцієнт конверсії $CR = \frac{\text{кількість цільових дій}}{\text{кількість показів}} \cdot 100\%$,

(у розрахунку коефіцієнта конверсії – цільовими діями можуть бути клік, підписка, реєстрація, покупка);

- середній чек (грошових одиниць) $AOV = \frac{\text{дохід } (D)}{\text{кількість замовлень}}$;
- дохід на відвідувача $RPV = \frac{\text{дохід } (D)}{\text{кількість відвідувачів}}$;
- коефіцієнт утримання клієнтів $Retention Rate = \frac{EC - NC}{BC}$,

де **EC** – кількість клієнтів на кінець періоду, **NC** – кількість нових клієнтів, **BC** – кількість клієнтів на початок періоду.

Для прийняття управлінських рішень, зазвичай у Retention-маркетингу, горизонт прогнозування (L) має становити 12 місяців, оскільки комерційній діяльності підприємства притаманна сезонність, що залежить від товарної та цінової політики, сегментації споживачів. Відповідно до класичних положень прогнозування інформаційна база прогнозу (N) повинна задовольняти нерівності $N \geq 3L$, тобто становити не менше 36 місяців. Реальний бізнес у сучасних динамічних умовах досить часто не має такої інформаційної бази, тому намагається розраховувати річні прогнози на інформаційній базі одного попереднього року. Звісно такі прогнози не можуть забезпечити прийнятної точності, проте вказують на певні тенденції, що можуть бути корисними для прийняття управлінських рішень.

Для формування інформаційної бази клієнтів бізнес зазвичай використовує CRM-системи з ідентифікацією клієнта через «Карту постійного покупця», номер телефона та адреси електронної пошти. Для аналізу даних та побудови прогнозів наразі використовують програмні засоби статистичного аналізу даних, перелік яких є досить значним. У роботі [14] наведений огляд таких спеціалізованих програм, які відрізняються функціоналом, складністю, умовами використання тощо. Користувач може обрати прийнятний для себе варіант. Проте, на наш погляд, навіть програмні продукти загального користування такі як MS Excel чи Google Sheets будуть достатніми для таких потреб. Також за умов активних цифрових трансформацій бізнесу для аналізу даних та побудови прогнозів все більшої популярності набувають нейронні мережі [15].

Застосування методів прогнозування у Retention-маркетингу без використання RFM-аналізу були проаналізовані у роботі [16]. Прогнозування доходу від конкретного RFM-сегмента ґрунтується на розумінні поведінки клієнтів. Оскільки RFM-аналіз розділяє інформаційну базу клієнтів на якісно різні сегменти, то і підхід щодо прогнозування для кожного сегмента має бути різний.

В умовах, коли попит на товар є досить стабільним та задовольняє компанію, застосовується підтримуючий маркетинг. У такому випадку доцільно прогнозувати базові показники на основі аналізу часових рядів цих показників за попередні періоди часу, а потім розраховувати прогнозні значення похідних показників за потреби.

Стимулюючий та розвиваючий маркетинг застосовують, коли потрібно суттєво змінити базові показники. У цьому випадку наведений підхід щодо прогнозування може давати неякісні результати, бо прогноз на основі історичних фактів не може врахувати результативності унікальних активних маркетингових дій. Тому рекомендується робити прогноз похідних показників на основі відомих бенчмарків в галузі, які можна знайти на сайтах маркетингових компаній чи сервісів, а потім на їх основі розраховувати прогнозні значення базових показників. Проте слід розуміти, що інформація на сайтах маркетингових компаній може бути спотворена в рекламних цілях.

Кращий результат дає А/В тестування на невеликій вибірці клієнтів певного сегменту клієнтів. Оскільки RFM-сегмент є достатньо однорідним, то для формування вибірки достатньо використовувати метод простого випадкового відбору.

Перш ніж розраховувати прогнози, потрібно зафіксувати показники конкретного сегмента за попередні періоди, побудувати часовий ряд у вигляді ламаної та на його основі (наприклад, методом регресійного аналізу) створити тренд, що дозволяє виявити загальні тенденції (рис. 1).

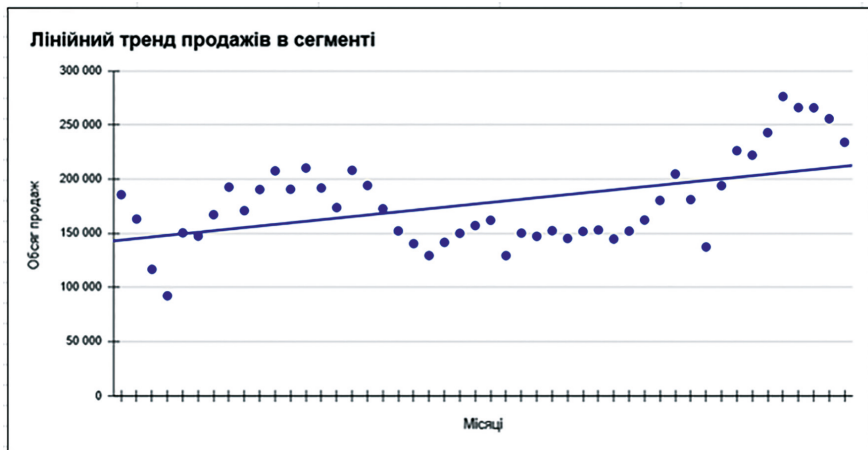


Рис. 1. Побудова часового ряду продажів в сегменті та лінійного тренду в Google Sheets

Джерело: розроблено авторами

Оскільки сезонність продажів, перш за все, залежить від асортиментної групи товарів та зовнішніх сезонних чинників, то визначення коефіцієнтів сезонності для кожного часового проміжку (місяця) рекомендується робити в умовах підтримуючого маркетингу, щоб не спотворити сезонність впливом активних маркетингових акцій. Для цього краще аналізувати протягом року часовий ряд кількості замовлень (продаж). В умовах стабільних цін можна також визначити коефіцієнти сезонності за часовим рядом доходу в обраному сегменті.

Для визначення сезонності продаж необхідно визначити середнє значення кількості продаж по кожному року наявної інформаційної бази \bar{S}_i , та обчислити коефіцієнт сезонності для кожного місяця $K_{S_{ji}}$ (j-номер місяця, i-номер року) шляхом ділення емпіричного значення місячного показника кількості продаж на середнє значення кількості продаж по року. Якщо інформаційна база містить дані за кілька років, то для кожного місяця визначають середнє значення коефіцієнта сезонності \bar{K}_{S_j} , який можна використати для прогнозування продажів у майбутніх періодах (рис. 2).

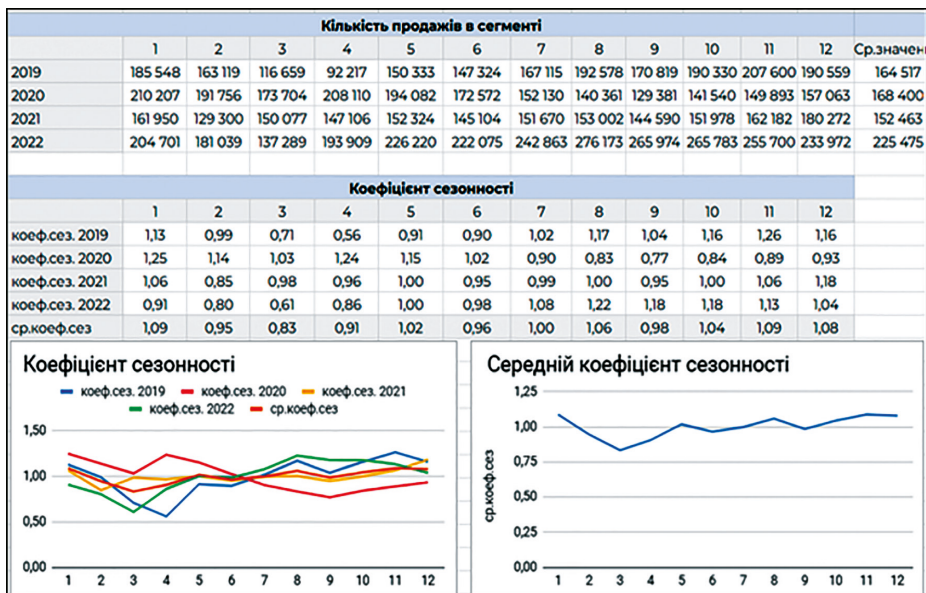


Рис. 2. Визначення коефіцієнтів сезонності в Google Sheets (виконано авторами на практичних даних)

Джерело: розроблено авторами

Як було зазначено раніше, для прогнозування комунікаційних та економічних показників в умовах застосування активних маркетингових стратегій, бажано провести A/B тестування, щоб визначити вплив акцій на поведінку споживачів на усіх стадіях життєвого циклу маркетингових акцій: коефіцієнт перегляду/клікабельності, коефіцієнт конверсії, середній чек, дохід на клієнта.

Зазвичай кожна маркетингова акція має специфічну структуру, вона досить динамічна, тому A/B тестування можна проводити в межах 3 – 6 місяців залежно від мети та змісту акції. На рис. 3 наведені результати A/B тестування однієї з маркетингових акцій, проведеної співавторкою цієї статті.

За результатами тестування можна розрахувати базові показники та оцінити ефективність маркетингової акції. Ці дані можна масштабувати на весь сегмент та використати для корегування прогнозів на майбутні періоди. Також важливо на основі проведених маркетингових акцій формувати базу знань, яка дасть можливість ефективніше розробляти та реалізовувати маркетингові стратегії в майбутньому.

Рік	Місяць	Клієнтів сегменту 2022/Об'єм вибірки сегменту на 2023 р.	Click Rate Email promo	Click Rate Email promo відносна зміна до відповідного періоду попереднього року	Conv Rate Email promo	Conv Rate Email promo відносна зміна до відповідного періоду попереднього року	Ср. чек Retention	Ср. чек Retention відносна зміна до відповідного періоду попереднього року
2022	01.2022	204 701	2,0%		2,0%		750	
	02.2022	181 039	2,2%		2,2%		780	
	03.2022	137 289	1,2%		1,2%		765	
	04.2022	193 909	1,4%		1,4%		780	
	05.2022	226 220	1,6%		1,6%		788	
	06.2022	222 075	1,8%		1,8%		795	
	07.2022	242 863	2,0%		2,0%		803	
	08.2022	276 173	2,1%		2,1%		810	
	09.2022	265 974	2,2%		2,2%		818	
	10.2022	265 783	2,0%		2,0%		825	
	11.2022	255 700	2,0%		2,0%		833	
	12.2022	233 972	2,0%		2,0%		840	
2023	01.2023	5 000	2,50%	125,00%	2,20%	110,00%	790	105,33%
	02.2023	5 000	3,4%	154,55%	3,0%	136,36%	820	105,13%
	03.2023	5 000	3,0%	250,00%	3,3%	275,00%	865	113,07%
	04.2023	5 000	3,2%	228,57%	3,2%	228,57%	900	115,38%
	05.2023	5 000	2,9%	181,25%	2,4%	150,00%	855	108,57%
	06.2023	5 000	2,5%	138,89%	2,4%	133,33%	860	108,18%

Рис. 3. Скріншот таблиці результатів A/B тестування маркетингової акції

Джерело: розроблено авторами

Висновки та пропозиції. У роботі досліджено особливості прогнозування в Retention-маркетингу на основі RFM-аналізу. Продемонстровано, що RFM-аналіз дозволяє значно покращити розробку маркетингових стратегій, оскільки попередня сегментація формує досить однорідні за поведінкою ніші споживачів, для яких можна розробляти унікальні маркетингові акції.

Також в роботі запропоновані підходи щодо прогнозування показників Retention-маркетингу на основі RFM-аналізу в умовах застосування різних видів маркетингу. Поєднання методів прогнозування та RFM-аналізу дозволяє розробляти проактивні маркетингові стратегії утримування клієнтів, оптимізуючи витрати та життєву цінність клієнтів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ: Науковий світ. 622 с.
2. Зяйлик М.Ф., Вівчар О.І. Ефективність використання маркетингових стратегій. *Галицький економічний вісник*. 2011. №2(31). С. 166 – 173 (маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі).
3. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств // *Вісник Київського національного торговельного університету*. 2015. № 5. С. 27 – 38.
4. Квятковська Л.А. Механізм оцінки маркетингових стратегій // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, Т. II. С. 98 – 104.
5. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства // *Економіка та суспільство*. 2025, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>.
6. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства // *Економіка та суспільство*. 2025, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.
7. Вовк В, Гаврильченко О., Черкаський О. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital-інструментів // *Економіка та суспільство*. 2025, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>.
8. Голованова М. RETENTION-маркетинг як інструмент формування клієнтоорієнтованості бізнесу // *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці [електронне видання] : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа – Харків, 14.03.2024 / Ломжа : Міжнародна Академія Прикладних Наук в Ломжі; Харків : ПЗВО «Харківський технологічний університет «ШАГ», Україна. Видавництво: MANS в Ломжі, Ч. 1. 2024. С. 89 – 100.*
9. Остащенко О.С., Голованова М.А. Розроблення стратегій маркетингу утримання клієнтів на основі впливових факторів // *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. дис-

танційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. / ред. кол.: В. В. Малий [та ін.]. Харків : НФаУ, 2024. С. 489 – 491.

10. Maltz V. RETENTION marketing in the transformation of ukrainian business: challenges and opportunities // Relationship between public administration and business entities management – 2024. Scientific Center of Innovative Research OÜ, November 29, 2024. URL: <https://www.conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM/paper/viewPaper/900>.

11. Wei Jo-Ting , Lin Shih-Yen, Wu Hsin-Hung A review of the application of RFM model. *African Journal of Business Management*. Vol. 4(19), Pp. 4199 – 4206, December Special Review, 2010. Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

12. Cillanki A. 56+ Must-Know Customer Retention Statistics to Keep Your Business Thriving in 2025. Портал firework. URL: <https://firework.com/blog/customer-retention-statistics>.

13. Хрупович С. Моделювання та прогнозування маркетингу. Електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль, ЗУНУ. 2022. 121 с.

14. Роїк М.В., Присяжнюк О. І., Денисюк В. О. Огляд програмних засобів статистичного аналізу даних. *Ефективна економіка*. № 7, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5676> (дата звернення: 12.05.2024).

15. Pavlenko Y., Valenda N. Methods of forecasting and data classification based on neural networks. *Information Technology and Society*. Issue 3 (18). 2025. Pp. 111 – 116. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2025.3.15>.

16. Коваленко С., Коваленко Н. Особливості прогнозування у Retention маркетингу. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стійкість освіти і науки в умовах трансформації», м. Київ, 21–22 трав. 2024 р. : [зб. тез]. Київ : [ЗВО «МНТУ»], 2024. С. 278 – 281.

REFERENCES

1. Kotler, P. (n.d.). *Marketing Management*. Classic Edition. Kyiv: Naukovyi Svit. 622 p. (Note: Usually cited as Principles of Marketing or Marketing Management depending on the specific source edition).

2. Ziailyk, M. F., & Vivchar, O. I. (2011). Efficiency of using marketing strategies (Marketing technologies of enterprises in the modern scientific and technical environment). *Galician Economic Journal*, (2/31), 166 –173.

3. Savchuk, A. (2015). Effectiveness of marketing activities of enterprises. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, (5), 27 – 38.

4. Kviatkovska, L. A. (2011). Mechanism of marketing strategies evaluation. *Marketing and Management of Innovations*, 4(II), 98 – 104.

5. Vovk, V., & Cherkaskiy, O. (2025). Evaluation of the effectiveness of marketing strategies in forming the development potential of the enterprise. *Economy and Society*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>.
6. Nosan, N. (2025). Innovative marketing strategies of a modern Ukrainian enterprise. *Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.
7. Vovk, V., Havrylchenko, O., & Cherkaskiy, O. (2025). Impact of digitalization on the formation of marketing strategies of enterprises: Use of digital tools. *Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>.
8. Holovanova, M. (2024). RETENTION marketing as a tool for forming business customer orientation. In *Digital Transformations and Innovative Technologies in the Economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, Łomża – Kharkiv*. Łomża: International Academy of Applied Sciences; Kharkiv: IT Step University, Part 1, 89–100.
9. Ostashchenko, O. S., & Holovanova, M. A. (2024). Development of customer retention marketing strategies based on influential factors. In *Management and Marketing in Modern Economy, Science, Education, and Practice: Materials of the XI International Scientific-Practical Distance Conference*. Kharkiv: NUPh, 489 – 491.
10. Malyz, V. (2024). RETENTION marketing in the transformation of Ukrainian business: challenges and opportunities. Relationship between public administration and business entities management-2024. Scientific Center of Innovative Research OÜ. <https://www.conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM/paper/viewPaper/900>.
11. Wei, J.-T., Lin, S.-Y., & Wu, H.-H. (2010). A review of the application of RFM model. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4199 – 4206.
12. Cillanki, A. (2025). 56+ Must-Know Customer Retention Statistics to Keep Your Business Thriving in 2025. Firework Blog. <https://firework.com/blog/customer-retention-statistics>.
13. Khrupovych, S. (2022). Modeling and Forecasting of Marketing [Electronic textbook]. Ternopil: West Ukrainian National University. 121 p.
14. Roik, M. V., Prysazhnyuk, O. I., & Denysiuk, V. O. (2017). Review of software tools for statistical data analysis. *Efficient Economy*, (7). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5676>.
15. Pavlenko, Y., & Valenda, N. (2025). Methods of forecasting and data classification based on neural networks. *Information Technology and Society*, 3(18), 111 – 116. <https://doi.org/10.32689/maup.it.2025.3.15>.
16. Kovalenko, S., & Kovalenko, N. (2024). Features of forecasting in Retention marketing. In *Resilience of Education and Science in the Conditions of Transformation: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference*. Kyiv: MNTU, 278 – 281.

Олексій ТАРЧИНЕЦЬ¹,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри економіки, обліку і оподаткування
ORCID ID: 0009-0004-2146-5875

¹ Національний університет «Чернігівська політехніка»

Прийняття: 20/11/2025
Рецензія: 30/11/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-23>

НАРОЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

JEL Класифікатор:
E22



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Тарчинець О.,
2025

У статті проведено системний аналіз теоретичних підходів щодо визначення інвестиційного потенціалу та обґрунтовано його стратегічну роль у системі антикризового управління національною економікою. Зокрема акцентується увага на тому, що в умовах воєнного стану, значного дефіциту державних фінансових ресурсів, високого рівня інфляції та економічної нестабільності інвестиції виступають одним із визначальних механізмів забезпечення ефективного економічного відновлення України у повоєнний період. Інвестиційний потенціал розглядається як багатовимірна категорія, що містить внутрішні та зовнішні ресурси, наявні можливості інвестування, а також здатність економічних суб'єктів до отримання економічного ефекту від вкладення капіталу у виробничі, соціальні та інфраструктурні проекти, що є важливим для відновлення стратегічної інфраструктури та розвитку інноваційних секторів економіки.

Реалізація інвестиційного потенціалу значною мірою визначається умовами ринкового середовища, співвідношенням попиту і пропозиції на інвестиційні ресурси, рівнем ризиків та ефективністю управлінських рішень. Ключовим фактором його розвитку є формування прозорого, стабільного та передбачуваного інвестиційного середовища, а саме: стабільну політичну ситуацію, ефективне державне регулювання, зрозумілі економічні правила, сучасні механізми контролю за прозорістю фінансових потоків та сприятливий міжнародний імідж країни.

Створення зазначених умов стимулює залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, сприяє модернізації виробничих потужностей, розвитку підприємництва та соціальної інфраструктури, а також підвищує конкурентоспроможність національної економіки на регіональному та глобальному рівнях. Внаслідок цього формується надійна база для довгострокового економічного розвитку та мінімізації негативного впливу кризових явищ. Отже, ефективне використання інвестиційного потенціалу та його інтеграція у систему антикризового управління виступають важливим інструментом стабілізації економіки, забезпечення фінансової стійкості держави, розвитку інноваційних секторів та сприяння сталому повоєнному зростанню.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційний потенціал, інвестиційний ресурс, антикризове управління, національна економіка.

Oleksiy TARCHYNETS

ENHANCING INVESTMENT POTENTIAL FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

The article provides a comprehensive analysis of the theoretical frameworks for defining investment potential and emphasizes its critical role in the system of crisis management within the national economy. In the context of the ongoing military aggression by Russia against Ukraine, which has intensified economic instability, addressing the consequences of the crisis has become an urgent priority. In such conditions, investment potential emerges as a key instrument capable of driving economic recovery, reconstruction, and post-war stabilization. The scarcity of domestic budgetary resources highlights the necessity of mobilizing both internal and external investments to restore economic equilibrium. Consequently, the enhancement and targeted utilization of Ukraine's investment potential within crisis management strategies represent a strategically significant mechanism for national renewal and sustainable development.

The purpose of the article is to elucidate the theoretical foundations of investment potential and to clarify its significance as a tool for effective crisis management in the national economy. The study employs methods of analysis, synthesis, comparison, and generalization to systematize existing approaches and concepts.

Several conceptual perspectives are applied to the interpretation of investment potential. The resource-based approach emphasizes the role of internal economic resources and capacities but overlooks external investment opportunities. The probabilistic approach defines investment potential as a set of prospective

investment opportunities determined by the interaction of various economic, institutional, and market factors. The market approach conceptualizes investment potential as the outcome of the interplay between supply and demand for investment resources, influenced by market conditions, expected profitability, risk levels, and payback periods. The capacity-oriented approach views investment potential as the ability of a specific territory, economic sector, or enterprise to apply capital effectively in response to both internal and external conditions. The structural approach treats investment potential as an integral component of broader economic potentials, while the effective approach focuses on the realization of tangible results from the utilization of available investment resources.

The multidimensionality and complexity of investment potential underscore its strategic importance for ensuring economic stability, fostering investment inflows, and supporting post-crisis recovery and development of the national economy.

Keywords: *investments; investment potential, investment resource, crisis management; national economy.*

Постановка проблеми. Воєнна агресія Російської Федерації проти України має комплексний характер наслідків, що охоплюють геополітичну сферу, соціально-демографічні втрати та руйнування інфраструктури, водночас посилюючи кризові тенденції у національній економіці. У таких умовах постає необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій нейтралізації негативних економічних наслідків війни та забезпечення сталого повоєнного відновлення. Обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів через високі витрати на ведення бойових дій та руйнування критичної інфраструктури, поряд із загостренням структурних проблем економіки, визначає стратегічну значущість посилення інвестиційного потенціалу країни. Його цілеспрямоване формування та використання в межах системи антикризового управління національною економікою виступає ключовим механізмом стимулювання відновлення економічної діяльності та забезпечення довгострокового розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників питання інвестиційного потенціалу вивчали Р. Бойчук, О. Боровик, Д. Войт, Т. Гриньова, А. Дука, А. Завгородній, Л. Кравець, А. Кравчун, І. Крамаренко, Б. Москаленко, Я. Решетняк, О. Руденко, О. Сакун та інші. Проблематика сутності та ролі антикризового управління привертала увагу таких науковців, як Л. Васечко, В. Гобела, З. Живко, Г. Леськова, Л. Лігоненко, С. Мельник, О. Терещенко та інших. Водночас питання використання інвестиційного потенціалу як ефективного інструменту антикризового управління на

національному рівні залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого наукового опрацювання, особливо з огляду на сучасний стан економіки України.

Мета статті. Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів щодо визначення категорії «інвестиційний потенціал» та вивчення його значення як інструменту антикризового управління національною економікою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення інвестиційного потенціалу в науковій літературі здійснюється через різні підходи [1]:

1. *Ресурсний підхід* розглядає потенціал виключно з позиції внутрішніх ресурсів суб'єктів господарювання, при цьому ігноруючи можливості екзогенного походження.

2. *Ймовірнісний підхід* трактує потенціал як сукупність інвестиційних можливостей, що формуються взаємодією факторів та специфічними умовами, які впливають на потоки капіталу.

3. *Ринковий підхід* акцентує на ймовірності інвестиційної реалізації на ринку та ефекті взаємодії попиту і пропозиції залежно від прибутковості, ризику та строків окупності проектів.

4. *Ємнісний підхід* визначає потенціал як здатність об'єкта застосовувати капіталовкладення з урахуванням ендогенних і екзогенних факторів.

5. *Структурний підхід* розглядає інвестиційний потенціал як компонент економічного потенціалу, що формується через поєднання різних видів ресурсів, а результативний підхід визначає його як властивість об'єкта отримувати максимальний ефект від залучених ресурсів.

Серед авторів існують різні визначення інвестиційного потенціалу. О. Руденко [2] трактує його як перелік ресурсів та їхню здатність трансформуватися в інвестиції для задоволення економічних потреб країни та стимулювання розвитку ринків капіталу.

Б. Москаленко [3] підкреслює мультизмістовність поняття, визначаючи його як характеристику, що корелює з інвестиційною активністю ринку та формується під впливом макроекономічних, екзогенних і специфічних факторів.

О. Сакун [4] визначає інвестиційний потенціал як «максимально можливу здатність залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для реалізації реальних і фінансових вкладень у новостворені фактори виробництва та інфраструктуру». Для його нарощення необхідне застосування сучасних управлінських методів та прогнозування у межах інвестиційної стратегії.

Суттєвим є підтвердження наявності мультиплікативного ефекту між обсягом інвестицій та зростанням ВВП, що зменшується у нестабільних

економічних умовах. Це обумовлює потребу стабілізації соціально-економічних процесів та одночасного нарощення інвестиційного потенціалу через покращення інвестиційного клімату, боротьбу з тіньовою економікою, підвищення привабливості країни для інвесторів та залучення зовнішніх ресурсів.

Антикризове управління є комплексним явищем, що не має єдиного визначення і містить кілька підходів. *Перший підхід* розглядає його як управління підприємством у кризовий період для подолання негативного стану та забезпечення подальшого розвитку, за необхідності – із залученням третіх сторін.

Другий підхід акцентує на превентивних заходах, спрямованих на запобігання кризовим проявам. *Третій підхід* об'єднує попередні, трактуючи антикризове управління як сукупність інструментів і процедур, що поєднують превентивні дії та оперативну реакцію на перші сигнали кризових явищ.

Дослідники підкреслюють важливість управління ризиками та моніторингу сильних і слабких сторін діяльності суб'єктів господарювання для запобігання фінансовим кризам [6 – 8].

Антикризове управління на рівні національної економіки містить превенцію, мінімізацію та нейтралізацію кризових проявів, а також підтримку фінансової стабільності через реалізацію відповідних управлінських процедур [9 – 13].

Євроінтеграційний курс України створює можливості для залучення інвестиційних ресурсів і трансформації економіки, проте процес реформи стикається з численними викликами, серед яких війна, ресурсна обмеженість та корупційні ризики. Однією з основних причин недостатнього використання інвестиційного потенціалу є відсутність комплексного стратегічного підходу щодо його застосування у системі антикризового управління.

В. Лещинський [14] відзначає необхідність створення методологічної основи для визначення потреб галузей у капітальних інвестиціях та оцінки можливостей суспільного виробництва щодо їх матеріального забезпечення.

Таким чином, одним із пріоритетних завдань у забезпеченні високої ефективності реалізації інвестиційного потенціалу в контексті антикризового управління національною економікою є формування стабільного фінансового, зовнішньополітичного та соціального середовища. Досягнення такої стабільності створює передумови для посилення довіри інвесторів та економічних суб'єктів, що, у свою чергу, сприяє активізації інвестиційних потоків і підвищенню їх концентрації у пріоритетних секторах економіки.

Забезпечення прозорості інвестиційних процесів, детінізація економіки та зміцнення репутаційних позицій держави на міжнародній арені виступають важливими чинниками формування сприятливого інвестиційного клімату. У комплексі ці заходи сприяють не лише підвищенню обсягів залучених інвестицій, а й створенню надійної основи для довгострокового економічного зростання, структурної модернізації національної економіки та зміцнення її конкурентних позицій на глобальних ринках.

Висновки та пропозиції. Багатомірність підходів щодо визначення змісту категорії «інвестиційний потенціал» відображає його комплексний характер та стратегічну значущість для розвитку системи антикризового управління національною економікою. У сучасних умовах воєнного стану, зростання державних видатків, посилення інфляційних процесів та обмеженість бюджетних ресурсів роль інвестицій стає визначальною для стабілізації економічної ситуації та відновлення фінансової стійкості країни. Залучення інвестицій не лише забезпечує надходження необхідних ресурсів для підтримки економічної активності, а й стимулює модернізацію виробничих потужностей, розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць та зміцнення конкурентних позицій України на світовому ринку.

У цьому контексті стратегічно важливим є формування та впровадження комплексної стратегії антикризового управління, що передбачає поєднання превентивних заходів, оперативного реагування на кризові прояви та планування довгострокового відновлення економіки. Така стратегія дозволяє не лише нейтралізувати негативні наслідки сучасних викликів та загроз, а й створити міцну основу для повоєнного відновлення та сталого розвитку національної економіки. Зокрема вона сприяє покращенню інвестиційного клімату, підвищенню прозорості та детінізації економічних процесів, зміцненню міжнародного іміджу України та формуванню передумов для залучення довгострокових внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

В умовах глобальної нестабільності і трансформації світової економіки ключовим завданням стає інтеграція національної інвестиційної політики та антикризового управління у єдину систему управлінських рішень, що дозволяє підвищити адаптивність економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків, оптимізувати використання ресурсного потенціалу та забезпечити стабільний економічний розвиток країни у повоєнний період. Таким чином, поєднання ефективного використання інвестиційного потенціалу та реалізації системи антикризового управління виступає ключовим чинником забезпечення економічної безпеки, стійкості та конкурентоспроможності України в сучасних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Москаленко Б., Боровик О., Решетняк Я. Інвестиційний потенціал національної економіки: бібліографічний аналіз. *Вісник Економіки*, 2020. № 2. С. 62 – 75. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.062> (дата звернення 01.11.2025).
2. Руденко О.А. Формування інвестиційного потенціалу національної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: 08.00.03. Черкаси, 2018. 20 с.
3. Москаленко Б.А. Соціально-політичні аспекти формування інвестиційного потенціалу національної економіки. *Actual trends of modern scientific research. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany*. 2020. С. 21 – 27.
4. Сакун О. С. Інвестиційний ресурс структурних перетворень в економіці. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. (264). Т. 2. С. 182 – 188.
5. Крамаренко І.С., Войт Д.С., Кравець Л.О. Ефективність використання інвестиційного потенціалу національної економіки у контексті впливу на економічне зростання. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 403 – 412.
6. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484> (дата звернення 20.10.2025).
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.
9. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
10. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнесінформ*. 2019. № 5. С.217.
11. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (дата звернення 25.10.2025).
12. Олешко А.А. Антикризове регулювання національної економіки: теорія і практика: монографія. Національний університет ДПС України. Ірпінь: Видавництво НУДПСУ, 2012. 350 с.
13. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335 – 338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51> (дата звернення 29.10.2025).

14. Лещинський В.П. Загальна економічна ефективність та її вплив на розвиток інноваційного потенціалу галузей та регіонів. *Державне будівництво*. 2016. №2. С. 1 – 6.

REFERENCES

1. Moskalenko, Bogdan, Borovik, Oleksandr & Reshetniak, Yaroslav. Investytsiynyi potentsial natsionalnoi ekonomiky: bibliografichniy analiz [National economy investmentattr activeness: a bibliographic analysis]. *Visnyk Ekonomiky – Herald of Economics*, No 2, 2020, Pp. 62 – 75, <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.062>, Accessed 1 April 2023 [in Ukrainian].

2. Rudenko, O.A. Formuvannia investytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [*Formation of the investment potential of the national economy*] – *The manuscript*, Cherkasy, 2018 [in Ukrainian].

3. Moskalenko, Bogdan. Sotsialno-politychni aspekty formuvannia investytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [Socio-political aspects of forming of investment potential of national economy], *Actual trends of modern scientific research. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference*. MDPC Publishing. Munich, Germany, 2020, Pp. 21 – 27 [in Ukrainian].

4. Sakun, O.S. Investytsiyniy resurs strukturnykh peretvoren v ekonomitsi [The investment resource of structural transformations to economy], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university, Economic sciences*, Issue 6, Part 2, 2018, Pp. 182 – 188 [in Ukrainian].

5. Kramarenko, I.S., Voit, D.S. & Kravez, L.O. Efektyvnist vykorystannia investytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky u konteksti vplyvu na ekonomichne zrostantia [Efficiency of using the investment potential of the national economy in the context of the impact on economic growth], *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky - The Bulletin of the Kharkiv national agricultural university of V. V. Dokuchaeva*, No 1, 2019, Pp. 403 – 412 [in Ukrainian].

6. Vasechko, Lyudmila. Antykryzove upravlinnia yak instrument poperedzhennia zahrozy bankrutstva pidpriemstva [Anti-crisis management as an instrument for prevention of the bankruptcy of the enterprise], *Efektivna ekonomika*, No 8, 2018, <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484>, Accessed 1 April 2023 [in Ukrainian].

7. Lihonenko, L.O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [*Crisis management an enterprise*], 2005 [in Ukrainian].

8. Tereshchenko, O.O. Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [*Crisis financial management on an enterprise*], KNEU, 2004 [in Ukrainian].

9. Hobela, V. V., Zhyvko, Z. B., Leskiv, H. Z. & Melnyk S. I. Upravlinnia kryzovymi sytuatsiiamy: navchalnyi posibnyk [*Management crisis situations*], Lviv state university of internal affairs, 2022 [in Ukrainian].

10. Shatailo, O. A. (2019). Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia [*Content Characteristics of the Anti-Crisis Management System*]. *Biznesinform (Business Inform)*, (5), 217 [in Ukrainian].
11. Voronkova, T. Ye., & Pryimak, Ya. V. (2021). Transformatsiia antykryzovoho upravlinnia v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [*Transformation of Anti-Crisis Management in Modern Economic Conditions*]. *Efektivna ekonomika - Effective Economy*, (10). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> [in Ukrainian].
12. Oleshko, A. A. (2012). Antykryzove rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky: teoriia i praktyka [*Anti-Crisis Regulation of the National Economy: Theory and Practice: Monograph*]. Natsionalnyi universytet DPS Ukrainy. Irpin: Vydavnytstvo NUDPSU [in Ukrainian].
13. Yepifanova, I., & Bolotnov, D. (2022). Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [*The Role of Strategy in the Anti-Crisis Management System of Enterprises*]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Herald of Khmelnytskyi National University*, (3), 335 – 338. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51> [in Ukrainian].
14. Leschinsky, V. P. Zahalna ekonomichna efektyvnist ta yii vplyv na rozvytok innovatsiinoho potentsialu haluzei ta rehioniv [The total economic efficiency and its impact on the innovationpotential of regions], *State building*, no 2, 2016, Pp. 1 – 6. [in Ukrainian].

Вікторія МУЗИЧЕНКО,¹

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ORCID ID: 0009-0001-5389-6969

¹ Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Прийняття: 20/12/2025
Рецензія: 24/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-24>

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ

JEL Класифікатор:
H70, H72, O16, O38, R11,
R58



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Музиченко В.,
2025

У статті досліджено роль інноваційних фінансових рішень у формуванні фінансових стратегій забезпечення фінансової стійкості територій в умовах структурних трансформацій економіки, цифровізації фінансової системи та зростання рівня невизначеності. Обґрунтовано, що традиційні підходи щодо фінансового управління територіями, орієнтовані переважно на короткострокове бюджетне балансування, не відповідають сучасним викликам і потребують доповнення інноваційними інструментами та механізмами. Уточнено зміст фінансової стратегії території як комплексної системи стратегічних рішень, що інтегрує фіскальні, інвестиційні, боргові, інституційні та цифрові компоненти управління фінансовими ресурсами.

У процесі дослідження запропоновано інноваційні фінансові рішення за функціональним призначенням, технологічною основою, рівнем впливу та стратегічним горизонтом, що дало змогу визначити їх місце у структурі фінансових стратегій територіального розвитку. Систематизовано фінансові стратегії територій за рівнем фінансової стійкості та інноваційної орієнтації, яка дозволяє ідентифікувати потенціал інтеграції фінансових інновацій у систему управління територіальними фінансами. Доведено, що інноваційні фінансові рішення сприяють підвищенню адаптивності фінансових стратегій, диверсифікації джерел фінансування, зниженню фінансових ризиків та зміцненню інвестиційної привабливості територій.

Зроблено висновок, що системна інтеграція інноваційних фінансових рішень у фінансові стратегії територій

є необхідною умовою забезпечення їх довгострокової фінансової стійкості та збалансованого соціально-економічного розвитку, особливо в умовах кризових і післякризових трансформацій економіки.

Ключові слова: фінансова стійкість територій, фінансова стратегія, інноваційні фінансові рішення, фінансові інновації, цифрова трансформація, територіальний розвиток, стратегічне фінансове управління.

Viktorii MUZYCHENKO

INNOVATIVE FINANCIAL STRATEGIES FOR ENSURING THE FINANCIAL RESILIENCE OF TERRITORIES UNDER CONDITIONS OF STRUCTURAL ECONOMIC TRANSFORMATIONS

The article examines the role of innovative financial solutions in shaping financial strategies aimed at ensuring the financial resilience of territories under conditions of structural economic transformation, digitalization of the financial system, and increased uncertainty. It is substantiated that traditional approaches to territorial financial management, focused mainly on short-term budget balancing, are insufficient to address contemporary economic and crisis-related challenges. In this context, the financial strategy of a territory is interpreted as an integrated system of long-term strategic decisions that combines fiscal, investment, debt, institutional, and digital mechanisms of financial resource management.

Innovative financial solutions are defined as new or significantly improved instruments, technologies, and managerial approaches that enhance the efficiency and adaptability of territorial financial systems. The study systematizes such solutions by functional purpose, technological basis, level of impact, and strategic time horizon, providing an analytical framework for their integration into territorial financial strategies. A classification of territorial financial strategies according to the level of financial resilience and innovation orientation is proposed, highlighting different strategic trajectories from stabilization to proactive development.

The results demonstrate that innovative financial solutions contribute to the diversification of funding sources, improvement of budget transparency, optimization of debt policy, and strengthening of investment attractiveness, particularly in crisis and post-crisis conditions. It is concluded that the systematic integration of innovative financial solutions into territorial financial strategies is a key prerequisite for achieving long-term financial resilience and balanced socio-economic development.

Keywords: *financial resilience of territories, financial strategy, innovative financial solutions, financial innovations, digital transformation, territorial development, strategic financial management.*

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується посиленням структурних трансформацій, зумовлених цифровізацією, фінансовою глобалізацією, зростанням турбулентності економічного середовища та загостренням кризових явищ, зокрема воєнних і повоєнних викликів. У таких умовах фінансова стійкість територій набуває статусу ключової передумови забезпечення їх збалансованого розвитку, соціальної стабільності та довгострокової конкурентоспроможності. Обмеженість фінансових ресурсів, асиметрія між бюджетними можливостями різних територій, зростання боргового навантаження та залежність від зовнішніх джерел фінансування актуалізують потребу перегляду традиційних підходів щодо формування фінансових стратегій територіального розвитку.

Існуючі фінансові стратегії територій значною мірою орієнтовані на інерційні механізми бюджетного планування та перерозподілу ресурсів, що не забезпечує належного рівня адаптивності до динамічних змін економічного середовища. Водночас недостатньо враховуються можливості впровадження інноваційних фінансових рішень, зокрема цифрових фінансових інструментів, нових моделей фінансування розвитку, партнерських та інвестиційних механізмів, здатних підвищити ефективність управління фінансовими потоками на територіальному рівні.

За цих умов виникає науково-практична проблема обґрунтування інноваційних підходів щодо формування фінансових стратегій територій, спрямованих на зміцнення їх фінансової стійкості та забезпечення збалансованого розвитку в умовах структурних трансформацій економіки. Відсутність комплексного стратегічного бачення ролі фінансових інновацій у системі територіального розвитку зумовлює необхідність поглибленого дослідження відповідних механізмів та інструментів, що визначає актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування та реалізації фінансових стратегій у сучасних умовах розвитку економіки широко подана у наукових дослідженнях вітчизняних учених, однак характеризується різною глибиною опрацювання інноваційної складової та рівня її інтеграції у забезпечення фінансової стійкості територій. Значна частина праць присвячена теоретичному осмисленню сутності фінансової стратегії, її еволюції та ролі в системі стратегічного управління.

Так, І.В. Журавльова розглядає фінансову стратегію як багатовимірну категорію, що поєднує стратегічні цілі, інструменти фінансового управління та пояснювальні механізми прийняття рішень [1], а також формує сучасну парадигму фінансової стратегії з урахуванням зростання рівня невизначеності та ризиків економічного середовища [2].

Вагомий науковий доробок присвячено дослідженню інноваційних трендів і фінансових технологій як ключових чинників трансформації фінансових стратегій. У працях І. Гуцул акцентовано увагу на впливі глобальних інноваційних процесів на функціонування фінансових ринків, що зумовлює необхідність перегляду традиційних стратегічних підходів щодо управління фінансовими ресурсами [3]. Питання розвитку фінансових технологій в Україні та їх ролі у модернізації фінансової системи висвітлено у дослідженнях Ю. Богач та О. Богач [4], де підкреслено стратегічний потенціал фінтех-рішень для підвищення ефективності фінансового управління. Напрями інтеграції інноваційних фінансових технологій у банківську систему України та їх значення для зміцнення стабільності фінансового сектору обґрунтовано у роботах А.О. Свистуна, В. К. Макаровича та В.М. Березовика [5].

Окремий блок досліджень стосується проблем управління ризиками та забезпечення бюджетної стійкості в умовах цифрової трансформації. Зокрема Т. Соломатіна розглядає інноваційні підходи щодо управління бюджетними ризиками як інструмент підвищення стійкості фінансової системи в умовах цифровізації [6], що є важливим для формування фінансових стратегій на територіальному рівні. У контексті інституційного розвитку фінансових механізмів увагу привертають праці І.А. Крисоватого, в яких досліджуються фінансові механізми функціонування інноваційних парків в умовах індустрії 4.0 як складової стратегічного розвитку територій [7].

Значна кількість наукових публікацій присвячена інноваційним та антикризовим стратегіям розвитку суб'єктів господарювання, що формують основу фінансової спроможності територій. У роботах А.Є. Мацієвського, В.З. Солонінка, В.І. Чорнодольського, Р.І. Ядельського, Ю.І. Яримовича та Н.Б. Ясківа проаналізовано особливості реалізації інноваційних стратегій у кризових ситуаціях [8], тоді як Н. Орлова, Т. Винник і С. Побігун акцентують увагу на практичних аспектах впровадження таких стратегій в українських реаліях [9]. Питання оцінювання ефективності інноваційних рішень в антикризовому управлінні висвітлено у дослідженнях Н. Попик, Д. Палей та Є. Кондри [10].

В умовах воєнних та повоєнних трансформацій економіки актуальними є дослідження інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств як

бази фінансової стійкості регіонів і територій. Ці аспекти розкрито у працях О. Михайлик та Є. Бірак [11], а також у дослідженнях В. Кицяка, де запропоновано модель реалізації стратегій інноваційного сталого розвитку бізнесу [12]. Практичні інструменти управління фінансовими потоками та підвищення фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації проаналізовано у роботах Ю.С. Монтики [13] та М. Житар [14].

Водночас, незважаючи на наявний науковий доробок, недостатньо систематизованими залишаються питання комплексного поєднання інноваційних фінансових рішень із фінансовими стратегіями забезпечення стійкості територій. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування стратегічних підходів щодо використання фінансових інновацій як інструменту забезпечення збалансованого розвитку територій.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі та визначенні напрямів використання інноваційних фінансових рішень у формуванні фінансових стратегій забезпечення фінансової стійкості територій в умовах структурних трансформацій економіки та зростання рівня невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стійкість територій у сучасних умовах виступає складною багаторівневою характеристикою, що відображає здатність територіальних соціально-економічних систем забезпечувати стабільність фінансових потоків, своєчасне виконання бюджетних і соціальних зобов'язань, підтримку інвестиційної активності, а також ефективну адаптацію до зовнішніх і внутрішніх шоків. Вона формується під впливом сукупності макро- та мезоекономічних чинників, включаючи структуру доходної бази бюджетів, рівень фінансової самодостатності, боргове навантаження, інституційну спроможність органів управління та якість фінансового менеджменту. У цьому контексті фінансова стійкість територій не зводиться виключно до показників бюджетної збалансованості, а охоплює ширший спектр параметрів, пов'язаних із довгостроковою здатністю забезпечувати розвиток, відтворення фінансового потенціалу та стійкість до кризових явищ.

У контексті структурних трансформацій економіки, зумовлених цифровізацією фінансової сфери, глобалізаційними процесами, зростанням турбулентності фінансових ринків, а також посиленням кризових і воєнних ризиків, традиційні підходи щодо формування фінансових стратегій територій виявляються недостатньо ефективними. Їх обмеженість проявляється у домінуванні короткострокових управлінських рішень, спрямованих переважно на поточне балансування доходів і видатків бюджетів, мінімізацію дефіциту та реагування на вже наявні фінансові проблеми. Така

модель фінансового управління має реактивний характер і не створює належних передумов для накопичення фінансових резервів, стимулювання інвестицій та формування довгострокової фінансової стійкості територій. Водночас у межах традиційних стратегій недостатньо використовується потенціал інноваційних фінансових рішень, здатних забезпечити гнучкість, диверсифікацію фінансових ресурсів і підвищення ефективності їх використання.

Фінансова стратегія території, у сучасному вимірі, повинна розглядатися не лише як інструмент бюджетного планування або механізм розподілу фінансових ресурсів, а як комплексна система стратегічних рішень, що інтегрує фіскальні, інвестиційні, боргові, інституційні та цифрові механізми управління фінансовими ресурсами. Такий підхід передбачає узгодження короткострокових фінансових рішень із довгостроковими цілями соціально-економічного розвитку територій, формування чітких пріоритетів фінансування, а також використання сучасних інструментів стратегічного аналізу й прогнозування. У цьому контексті фінансова стратегія набуває системного характеру та виступає ключовим елементом забезпечення фінансової стійкості й конкурентоспроможності територій.

Інноваційні фінансові рішення у цьому процесі відіграють роль каталізатора трансформації фінансових стратегій, оскільки забезпечують підвищення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища, зменшення фінансових ризиків та розширення можливостей залучення додаткових ресурсів. Їх використання сприяє переходу від інерційних моделей фінансового управління до проактивних стратегій, орієнтованих на випереджальний розвиток, накопичення фінансового потенціалу та зміцнення довгострокової фінансової стійкості територій.

Інноваційні фінансові рішення у фінансових стратегіях територій доцільно трактувати як сукупність нових або суттєво вдосконалених інструментів, механізмів, технологій та управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності формування, розподілу та використання фінансових ресурсів територіального розвитку. Вони охоплюють як технологічні інновації, пов'язані з цифровізацією фінансових процесів, так і організаційні та інституційні нововведення, що змінюють логіку фінансового управління на територіальному рівні. До впровадження таких рішень спонукають: обмеженість бюджетних ресурсів, необхідність диверсифікації джерел фінансування, зростання ролі приватного капіталу та партнерських форм фінансування, цифрова трансформація фінансової системи, а також потреба у підвищенні прозорості, підзвітності та ефективності фінансових процесів у системі територіального управління.

З огляду на зазначені тенденції та зростаючу роль інновацій у системі фінансового управління територіальним розвитком, доцільним є проведення систематизації інноваційних фінансових рішень за їх функціональним та стратегічним призначенням у межах фінансових стратегій територій. Така систематизація дозволяє впорядкувати різноманітні інструменти й механізми фінансових інновацій, визначити їх місце у структурі фінансової стратегії та окреслити напрями їх цільового використання залежно від рівня фінансової стійкості територій і стратегічних пріоритетів розвитку.

Узагальнення наукових підходів і практик упровадження інноваційних фінансових рішень свідчить про доцільність їх класифікації за кількома взаємопов'язаними ознаками, що відображають як економічну сутність таких рішень, так і їх управлінський та стратегічний потенціал. Зокрема важливим є розмежування інноваційних фінансових рішень за функціональним призначенням, технологічною основою, рівнем впливу на фінансову систему території та часовим горизонтом реалізації. Такий підхід створює аналітичну основу для комплексної оцінки їх впливу на формування фінансових стратегій і дозволяє обґрунтувати доцільність використання окремих інструментів залежно від специфіки соціально-економічного розвитку територій (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація інноваційних фінансових рішень у фінансових стратегіях територій

Класифікаційна ознака	Види інноваційних фінансових рішень	Характеристика та стратегічне значення
За функціональним призначенням	Бюджетні інновації	Інструменти програмно-цільового бюджетування, середньострокове фінансове планування, цифрові платформи управління бюджетом
	Інвестиційні інновації	Механізми державно-приватного партнерства, муніципальні облігації, інфраструктурні фонди
	Боргові інновації	Гнучкі боргові інструменти, реструктуризація боргу, використання соціальних і зелених облігацій
	Податкові інновації	Стимулюючі податкові режими, податкові кредити, цифрове адміністрування податків
За технологічною основою	Фінтех-рішення	Платформи електронних платежів, цифрові гаманці, автоматизовані системи обліку
	Регтех та супертех	Інструменти контролю, моніторингу та аналітики фінансових ризиків
	Блокчейн-рішення	Прозорість бюджетних операцій, облік активів, смарт-контракти

Закінчення таблиці 1

Класифікаційна ознака	Види інноваційних фінансових рішень	Характеристика та стратегічне значення
За рівнем впливу	Локальні	Орієнтовані на окремі громади або проекти
	Регіональні	Інтегровані у фінансову політику регіонів
	Національно-територіальні	Внесені до загальнодержавної системи фінансової стійкості
За стратегічним горизонтом	Короткострокові	Антикризові та стабілізаційні рішення
	Середньострокові	Підвищення ефективності фінансового управління
	Довгострокові	Забезпечення сталого та збалансованого розвитку

Джерело: сформовано автором

Крім того, систематизація інноваційних фінансових рішень сприяє виявленню потенційних синергій між різними інструментами фінансового управління та дозволяє сформуванню цілісного бачення їх ролі у забезпеченні фінансової стійкості територій. Вона також створює передумови для переходу від фрагментарного впровадження окремих фінансових інновацій до їх комплексної інтеграції у фінансові стратегії територіального розвитку, що є необхідною умовою досягнення довгострокової фінансової рівноваги та збалансованого соціально-економічного розвитку.

Наведена класифікація дозволяє комплексно оцінити роль інноваційних фінансових рішень у фінансових стратегіях територій та визначити їх вплив на формування фінансової стійкості. Особливої уваги заслуговують інновації, пов'язані з цифровізацією бюджетних процесів, оскільки вони забезпечують підвищення прозорості, зменшення транзакційних витрат і зростання довіри до фінансових інститутів на територіальному рівні.

Водночас впровадження інноваційних фінансових рішень не є універсальним або стандартизованим процесом, оскільки воно істотно залежить від специфіки конкретних територій, рівня їх соціально-економічного розвитку, галузевої структури економіки, інституційної спроможності органів місцевого та регіонального управління, а також від характеру та масштабів наявних фінансових ризиків. Території суттєво відрізняються за обсягами фінансових ресурсів, ступенем бюджетної автономії, доступом до інвестиційних джерел і рівнем розвитку фінансової інфраструктури, що зумовлює різні можливості та темпи впровадження інноваційних фінансових рішень. У зв'язку з цим універсальні підходи щодо формування фінансових

стратегій часто виявляються неефективними та потребують адаптації до конкретних умов функціонування територіальних соціально-економічних систем.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розгляд фінансових стратегій територій через призму їх здатності інтегрувати інновації у систему управління фінансовою стійкістю. Така інтеграція передбачає не лише використання окремих інноваційних інструментів, а й формування цілісної моделі стратегічного фінансового управління, у межах якої інновації стають складовою довгострокових управлінських рішень. Рівень інноваційної орієнтації фінансової стратегії визначається, зокрема, здатністю територій до стратегічного планування, наявністю ефективних інституційних механізмів, готовністю до цифрової трансформації фінансових процесів і рівнем професійної компетентності управлінських кадрів.

Фінансова стійкість територій формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключовими є структура доходів і видатків бюджету, рівень диверсифікації фінансових ресурсів, інвестиційна привабливість, боргова політика, фінансова дисципліна та якість фінансового менеджменту. Вплив зовнішнього середовища проявляється через макроекономічну нестабільність, зміни у міжбюджетних відносинах, доступ до міжнародних фінансових ресурсів, а також через кризові та воєнні чинники, що істотно підвищують рівень фінансових ризиків на територіальному рівні. У таких умовах забезпечення фінансової стійкості потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до системних стратегій, орієнтованих на довгострокову стабільність.

Інноваційні фінансові рішення здатні впливати на кожен із зазначених елементів фінансової стійкості, змінюючи логіку формування фінансових стратегій від реактивної до проактивної. Зокрема вони сприяють розширенню доходної бази бюджетів за рахунок нових інструментів залучення ресурсів, підвищенню ефективності видаткової політики через цифровізацію фінансових процесів, зростанню інвестиційної привабливості територій шляхом використання інноваційних фінансових механізмів, а також оптимізації боргової політики на підставі сучасних аналітичних і прогнозних інструментів. У результаті інноваційні фінансові рішення виступають не лише як допоміжний інструмент фінансового управління, а як стратегічний чинник формування фінансової стійкості територій і забезпечення їх збалансованого розвитку у довгостроковій перспективі.

З метою більш глибокого аналізу доцільно систематизувати фінансові стратегії територій за типами фінансової стійкості та рівнем використання інноваційних фінансових рішень (табл. 2).

Таблиця 2. Систематизація фінансових стратегій територій за рівнем фінансової стійкості та інноваційної орієнтації

Тип фінансової стратегії	Рівень фінансової стійкості	Характерні риси стратегії	Роль інноваційних фінансових рішень
Стабілізаційна	Низький	Орієнтація на покриття дефіциту бюджету, мінімізацію ризиків	Обмежене використання цифрових інструментів
Адаптаційна	Середній	Підвищення гнучкості фінансової системи	Впровадження окремих фінтех-рішень
Інноваційно-інвестиційна	Середньо-високий	Диверсифікація джерел фінансування, стимулювання інвестицій	Активне використання фінансових інновацій
Стратегія сталого розвитку	Високий	Орієнтація на довгострокову фінансову рівновагу	Комплексна інтеграція інновацій
Проактивна	Дуже високий	Формування фінансових резервів та випереджувальний розвиток	Системне впровадження цифрових платформ

Джерело: сформовано автором

Запропонована систематизація дозволяє ідентифікувати рівень зрілості фінансових стратегій територій та визначити потенціал використання інноваційних фінансових рішень як інструменту підвищення фінансової стійкості. Перехід від стабілізаційних до проактивних стратегій можливий лише за умови інституційного забезпечення інновацій, розвитку фінансової інфраструктури та підвищення фінансової грамотності управлінських кадрів.

Особливе значення у сучасних умовах має цифрова трансформація фінансових стратегій територій. Використання цифрових платформ бюджетного управління, електронних систем моніторингу фінансових показників, аналітичних інструментів прогнозування дозволяє підвищити якість стратегічних рішень та забезпечити своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища. У цьому аспекті інноваційні фінансові рішення виступають не лише технологічним, а й стратегічним чинником фінансової стійкості.

В умовах воєнних і повоєнних трансформацій економіки інноваційні фінансові рішення набувають додаткового значення як інструмент мобілізації ресурсів для відновлення територій. Механізми державно-приватного партнерства, залучення міжнародної фінансової допомоги, використання

цільових фінансових фондів та інноваційних інвестиційних інструментів дозволяють зменшити навантаження на місцеві бюджети та забезпечити реалізацію стратегічних проєктів розвитку.

Таким чином, інноваційні фінансові рішення є ключовим елементом сучасних фінансових стратегій територій, що забезпечують підвищення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Їх системна інтеграція у фінансову політику територіального розвитку створює підґрунтя для забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку в умовах структурних трансформацій економіки.

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано, що в умовах структурних трансформацій економіки, цифровізації фінансової сфери та зростання рівня невизначеності фінансова стійкість територій набуває системотворювального значення для забезпечення їх збалансованого розвитку. Доведено, що традиційні підходи щодо формування фінансових стратегій територій, орієнтовані переважно на інерційне бюджетне планування, не відповідають сучасним викликам і потребують доповнення інноваційними фінансовими рішеннями, здатними підвищити адаптивність та ефективність управління фінансовими ресурсами.

У результаті проведеного аналізу систематизовано інноваційні фінансові рішення за функціональним призначенням, технологічною основою, рівнем впливу та стратегічним горизонтом, що дозволило окреслити їх роль у трансформації фінансових стратегій територій. Запропонована класифікація фінансових стратегій територій за рівнем фінансової стійкості та інноваційної орієнтації дала можливість ідентифікувати ключові траєкторії переходу від стабілізаційних до проактивних стратегій розвитку, в основі яких лежить системна інтеграція фінансових інновацій.

Обґрунтовано, що інноваційні фінансові рішення виступають важливим інструментом диверсифікації джерел фінансування, підвищення прозорості бюджетних процесів, зниження фінансових ризиків та стимулювання інвестиційної активності на територіальному рівні. Особливу роль вони відіграють в умовах воєнних і повоєнних трансформацій, забезпечуючи мобілізацію фінансових ресурсів для відновлення та розвитку території без надмірного навантаження на місцеві бюджети.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з поглибленим кількісним аналізом впливу окремих видів інноваційних фінансових рішень на показники фінансової стійкості територій, розробкою інтегральних індикаторів оцінювання ефективності фінансових стратегій, а також моделюванням сценаріїв їх реалізації з урахуванням рівня цифрові

зрілості та інституційної спроможності територій. Окремого наукового інтересу потребує дослідження механізмів узгодження фінансових стратегій територій із національними та наднаціональними цілями сталого розвитку в умовах післякризового відновлення економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Журавльова І. В. Фінансова стратегія в сучасному вимірі та її експлей-нарний базис. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 21 – 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-03>.
2. Журавльова І. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137>.
3. Гуцул І. Інноваційні тренди та їхній вплив на світовий фінансовий ринок. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 366 – 371. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-51>.
4. Богач Ю., Богач О. Аспекти розвитку інноваційних фінансових технологій в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 340. № 2. С. 434 – 440. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-68>.
5. Свистун А. О., Макарович В. К., Березовик В. М. Стратегічні напрями інтеграції інноваційних фінансових технологій у банківську систему України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45. С. 71 – 81. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15621912>.
6. Соломатіна Т. Інноваційні підходи до управління бюджетними ризиками в умовах цифрової трансформації фінансової системи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-81>.
7. Крисоватий І. А. (2024). Фінансові механізми функціонування інноваційних парків в умовах індустрії 4.0. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 4 (21). С. 50 – 59. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.5>.
8. Мацієвський А. Є., Солонінко В. З., Чернодольський В. І., Ядельський Р. І., Яримович Ю. І., Ясків Н. Б. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах кризових ситуацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Випуск 41. С. 321 – 327. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13800328>.
9. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>.
10. Попик Н., Палей Д., Кондра Є. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119>.

11. Михайлик О., Бірак Є. (2023). Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>.

12. Кицяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>.

13. Монтика Ю. С. Інноваційні інструменти управління фінансовими потоками малих та середніх підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 63 – 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-10>.

14. Житар М. (2025). Інноваційний розвиток та фінансовий потенціал підприємств зв'язку: стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 144 – 149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20>.

REFERENCES

1. Zhuravliova, I. V. (2024). Financial strategy in the modern dimension and its explanatory basis [Finansova stratehiia v suchasnomu vymiri ta yii ekspleinarnyi bazys]. *Entrepreneurship and Trade*, Issue 41, 21 – 30. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-03> (in Ukrainian).

2. Zhuravliova, I. (2024). Paradigm of financial strategy under conditions of uncertainty [Paradyhma finansovoi stratehii v umovakh nevyznachenosti]. *Economy and Society*, Issue 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137> (in Ukrainian).

3. Hutsul, I. (2025). Innovative trends and their impact on the global financial market [Innovatsiini trendy ta yikhnyi vplyv na svitovyi finansovyi rynek]. *Sustainable Development of Economy*, Issue 1(52), 366 – 371. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-51> (in Ukrainian).

4. Bohach, Y., & Bohach, O. (2025). Aspects of the development of innovative financial technologies in Ukraine [Aspekty rozvytku innovatsiinykh finansovykh tekhnolohii v Ukraini]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 340, No 2, 434 – 440. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-68> (in Ukrainian).

5. Svystun, A. O., Makarovych, V. K., & Berezovyyk, V. M. (2025). Strategic directions of integrating innovative financial technologies into Ukraine's banking system [Stratehichni napriamy intehratsii innovatsiinykh finansovykh tekhnolohii u bankivsku systemu Ukrainy]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, Issue 45, 71 – 81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15621912> (in Ukrainian).

6. Solomatina, T. (2025). Innovative approaches to budget risk management under digital transformation of the financial system [Innovatsiini pidkhody do upravlinnia biudzhethnymy ryzykamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii finansovoi systemy]. *Economy and Society*, Issue 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-81> (in Ukrainian).

7. Krysovatyi, I. A. (2024). Financial mechanisms of innovation parks functioning under Industry 4.0 conditions [Finansovi mekhanizmy funktsionuvannia innovatsiinykh parkiv v umovakh industrii 4.0]. *Journal of Strategic Economic Research*. Issue 4(21). 50 – 59. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.5> (in Ukrainian).

8. Matsiievskiy, A. Ye., Soloninko, V. Z., Chornodolskiy, V. I., Yadelskiy, R. I., Yarymovych, Yu. I., & Yaskiv, N. B. (2024). Innovative strategies for enterprise development in crisis situations [Innovatsiini stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh kryzovykh sytuatsii]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, Issue 41. 321 – 327. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13800328> (in Ukrainian).

9. Orlova, N., Vynnyk, T., & Pobihun, S. (2023). Innovative business development strategies under crisis conditions: Analysis and practical implementation in Ukraine [Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh kryzy: analiz i praktychna realizatsiia v Ukraini]. *Economy and Society*. Issue 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75> (in Ukrainian).

10. Popyk, N., Palei, D., & Kondra, Ye. (2025). Implementation and evaluation of innovative solutions in anti-crisis management [Vprovadzhennia ta otsinka innovatsiinykh rishen v antykryzovomu upravlinni]. *Economy and Society*. Issue 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-119> (in Ukrainian).

11. Mykhailyk, O., & Birak, Ye. (2023). Investment and innovation activity of enterprises under martial law [Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu]. *Economy and Society*. Issue 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86> (in Ukrainian).

12. Kyfiak, V. (2024). Strategies of innovative sustainable business development: Implementation model [Stratehii innovatsiinoho staloho rozvytku biznesu: model realizatsii]. *Economy and Society*. Issue 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57> (in Ukrainian).

13. Montyka, Yu. S. (2025). Innovative tools for managing financial flows of small and medium-sized enterprises [Innovatsiini instrumenty upravlinnia finansovymi potokamy malykh ta serednikh pidpriemstv]. *Transformational Economy*. Issue 1(10), 63 – 68. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-10> (in Ukrainian).

14. Zhytar, M. (2025). Innovative development and financial potential of communication enterprises: Strategic approaches to enhancing competitiveness under digital transformation [Innovatsiyni rozvytok ta finansovi potentsial pidpriemstv zviazku: stratehichni pidkhody do pidvyshchennia konkurentospromozhnosti v umovakh tsyfrovoy transformatsii]. *Sustainable Development of Economy*. Issue 1(52). 144 – 149. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-20> (in Ukrainian).

Олег ШИНКАРУК¹,

здобувач ступеня PhD, спеціальність 073 Менеджмент,
ORCID ID: 0009-0006-8656-0341

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 20/12/2025

Рецензія: 24/12/2025

Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-25>

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК АДАПТИВНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

JEL Класифікатор:
L92, L25



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Шинкарук О.,
2025

У статті здійснено теоретичне узагальнення підходів щодо трактування економічної стійкості підприємств та обґрунтовано необхідність їх переосмислення з урахуванням галузевої специфіки транспорту. Зазначено, що у науковій літературі економічна стійкість переважно розглядається як фінансова стабільність, платоспроможність або здатність підтримувати рівновагу ключових показників діяльності. Такі підходи дозволяють оцінювати окремі аспекти життєздатності підприємства, однак не відображають складності процесів розвитку транспортних підприємств у середовищі багатовимірних криз. Зосередження уваги виключно на фінансових показниках формує уявлення про економічну стійкість як статичний стан, що фіксується на певний момент часу, і не враховує потребу підприємств у постійній адаптації до змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження проаналізовано кризове середовище функціонування транспортних підприємств та виокремлено основні різновиди криз, що впливають на їх діяльність. Обґрунтовано, що економічні та фінансові кризи впливають на платоспроможний попит і доступ до фінансових ресурсів, інституційні та регуляторні кризи змінюють правила функціонування ринку, логістичні та інфраструктурні кризи порушують безперервність перевезень, а безпекові та соціальні кризи істотно підвищують рівень невизначеності управлінських рішень. Поєднання зазначених факторів формує системну кризу, яка не може бути подолана за допомогою стандартних антикризових інструментів.

Запропоновано розглядати економічну стійкість транспортного підприємства як процес, що має часовий вимір і проходить кілька взаємопов'язаних етапів. На початковому етапі здійснюється діагностика кризових впливів та оцінювання вразливих елементів економічного потенціалу. На основі авторського підходу розроблено концептуальну схему формування економічної стійкості транспортного підприємства в умовах системних криз, яка відображає взаємозв'язок між зовнішнім кризовим середовищем, внутрішнім економічним потенціалом та адаптивними управлінськими механізмами. Запропонована схема дозволяє перейти від фрагментарного оцінювання стійкості до її використання як інтегральної категорії стратегічного аналізу та управління.

Ключові слова: економічна стійкість, транспортні підприємства, системні кризи, стратегічне управління, адаптивність розвитку, критична інфраструктура, економічний потенціал, антикризове управління, післякризове відновлення.

Oleh SHYNKARUK

ECONOMIC STABILITY OF TRANSPORT ENTERPRISES AS AN ADAPTIVE CHARACTERISTIC OF DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS

The article provides a theoretical generalization of approaches to interpreting the economic stability of enterprises and justifies the need to rethink them, taking into account the industry specifics of transport. It is shown that in scientific literature, economic stability is mainly considered as financial stability, solvency or the ability to maintain the balance of key performance indicators. Such approaches allow assessing individual aspects of an enterprise's viability, but do not reflect the complexity of the development processes of transport enterprises in a multidimensional crisis environment. Focusing exclusively on financial indicators creates an image of economic stability as a static state fixed at a certain point in time and does not take into account the need for enterprises to constantly adapt to changes in the external environment.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations of economic stability of transport enterprises in crisis conditions and to clarify its essence as an adaptive characteristic of development in the strategic management system. To achieve this goal, the article uses methods of theoretical generalisation, comparative analysis, systematisation and logical modelling.

In the course of the study, the crisis environment in which transport enterprises operate was analysed and the main types of crises affecting their activities were identified. It is substantiated that economic and financial crises affect effective

demand and access to financial resources, institutional and regulatory crises change the rules of market functioning, logistical and infrastructural crises disrupt the continuity of transport, and security and social crises significantly increase the level of uncertainty in management decisions. The combination of these factors creates a systemic crisis that cannot be overcome with standard anti-crisis tools.

The article pays particular attention to the role of transport companies as elements of critical infrastructure in wartime and post-war recovery. It is argued that under such conditions, economic stability takes on additional meaning and cannot be assessed solely on the basis of financial indicators. The criteria for effective management are the ability of an enterprise to provide socially significant transportation, maintain the mobility of territories, contribute to economic recovery and integrate the national transport system into international logistics networks.

The article proves that the economic stability of a transport enterprise is multidimensional and includes financial, operational, infrastructural and strategic dimensions. The financial dimension reflects the enterprise's ability to maintain solvency and manage cash flows. The operational dimension characterises the continuity and reliability of transport operations. The infrastructure dimension is related to the preservation and restoration of the material and technical base. The strategic dimension determines the enterprise's ability to form and implement long-term development goals in conditions of instability.

Keywords: *economic stability, transport enterprises, systemic crises, strategic management, adaptability of development, critical infrastructure, economic potential, crisis management, post-crisis recovery.*

Постановка проблеми. Функціонування транспортних підприємств у сучасних соціально економічних умовах відбувається під впливом постійних кризових змін, що охоплюють економічну, фінансову, логістичну, інституційну та безпекову сфери. Для транспортної галузі кризові явища мають особливо відчутний характер, оскільки транспорт є системоутворюючою ланкою національної економіки та важливим елементом критичної інфраструктури держави, від стабільності якої залежить безперервність виробничих процесів, функціонування ринків і життєзабезпечення населення. У таких умовах традиційні підходи щодо управління діяльністю транспортних підприємств втрачають ефективність, що зумовлює зростання ризиків втрати керованості, фінансової рівноваги та довгострокових конкурентних позицій.

Повномасштабна війна суттєво загострила кризові процеси у транспортній сфері, посиливши вплив безпекових чинників, руйнування інфра-

структури, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів та зростання операційних витрат. В умовах воєнних дій транспортні підприємства виконують не лише економічну, а й суспільно значущу функцію, забезпечуючи мобільність населення, постачання критично важливих вантажів, гуманітарну логістику та підтримку обороноздатності країни. Це істотно підвищує вимоги щодо їх економічної стійкості та здатності функціонувати в умовах тривалої нестабільності та високої невизначеності.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної стійкості транспортних підприємств, яка в умовах воєнного та повоєнного періоду не може зводитися лише до підтримання стабільних фінансових показників або короткострокової платоспроможності. Практика свідчить, що підприємства можуть формально зберігати фінансову рівновагу, водночас втрачаючи здатність до відновлення, розвитку та виконання функцій критичної інфраструктури. З іншого боку, процеси вимушеної трансформації, спрямовані на забезпечення безперервності перевезень і збереження стратегічного потенціалу, часто супроводжуються тимчасовим погіршенням окремих економічних показників, що ускладнює оцінювання рівня економічної стійкості за традиційними критеріями.

Наявні наукові підходи щодо трактування економічної стійкості підприємства здебільшого орієнтовані на стабільність, рівновагу або опір негативним впливам, що не повною мірою відображає специфіку діяльності транспортних підприємств як елементів критичної інфраструктури в умовах воєнних і системних криз. За таких умов зростає значення здатності підприємства до гнучкої перебудови ресурсів, бізнес процесів та управлінських механізмів з урахуванням як економічних, так і безпекових обмежень. Це формує наукову проблему, пов'язану з необхідністю переосмислення сутності економічної стійкості транспортних підприємств у контексті стратегічного управління в умовах війни та кризового розвитку.

Таким чином, поєднання багатомірних криз, воєнних викликів та критичної ролі транспорту щодо забезпечення національної стійкості зумовлює потребу в поглибленні наукового осмислення економічної стійкості транспортних підприємств як ключової характеристики їх розвитку. Вирішення цієї проблеми є необхідною передумовою формування ефективних стратегій стратегічного управління економічною стійкістю транспортних підприємств у сучасних кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної стійкості підприємств у кризових умовах перебувають у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади фінансової та економічної

стійкості підприємств, забезпечення платоспроможності й фінансової рівноваги висвітлені у працях В. Ізюмської, А. Нікульшиної [1], О. Терещенка [2], Л. Лігоненко [3], А. Поддєрьогіна [4]. У межах цих досліджень економічна стійкість розглядається переважно як характеристика стабільності функціонування підприємства в умовах змінного економічного середовища.

Окрему групу становлять праці, присвячені антикризовому управлінню та управлінню ризиками, у яких економічна стійкість трактується як здатність підприємства протидіяти кризовим явищам і відновлювати діяльність після негативних впливів. Зазначені підходи відображені у дослідженнях О. Василенка [5], Т. Пономаренко [6], С. Ілляшенка, Ю. Шипуліної, Н. Ілляшенко, Є. Голишевої [7], а також у роботах зарубіжних авторів, які акцентують увагу на динамічному характері стійкості та ролі стратегічної адаптації.

Значний науковий доробок присвячено дослідженню специфіки діяльності транспортних підприємств і управлінню їх розвитком. У працях В. Шинкаренка, О. Клепікової [8], О. Кириленка [9] аналізуються галузеві особливості транспорту, висока капіталомісткість діяльності, залежність від інфраструктури та регуляторного середовища, а також підвищена чутливість до економічних і логістичних криз. Водночас питання економічної стійкості транспортних підприємств у цих дослідженнях розглядаються переважно фрагментарно.

Окремий напрям досліджень представлений працями зарубіжних науковців, у яких аналізується стійкість транспортних систем, логістичних мереж і критичної інфраструктури. Зокрема проблеми сталого розвитку транспорту та ланцюгів постачання досліджують К. Буганова [10], Д. Іванов [11], М. Крістофер, Г. Пек [12]. У цих роботах стійкість трактується як багатовимірна категорія, однак рівень окремого транспортного підприємства, як об'єкта стратегічного управління, залишається недостатньо розкритим.

Таким чином, попри наявність значного наукового доробку, у сучасних дослідженнях відсутній єдиний підхід щодо трактування економічної стійкості транспортних підприємств у кризових, зокрема воєнних, умовах. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на уточнення сутності економічної стійкості транспортного підприємства як адаптивної характеристики його розвитку в системі стратегічного управління.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад економічної стійкості транспортних підприємств у кризових умовах та уточненні її сутності як адаптивної характеристики розвитку в системі стратегічного управління з урахуванням багатовимірного впливу економічних, логістичних і безпекових криз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування транспортних підприємств у сучасних умовах відбувається в середовищі підвищеної нестабільності, що формується внаслідок одночасної дії різнотипних кризових процесів. На відміну від традиційних економічних циклів, сучасні кризи мають комплексний, взаємопов'язаний і довготривалий характер, що істотно ускладнює процес управління діяльністю та розвитком транспортних підприємств. Транспорт як галузь є особливо чутливим до кризових змін, оскільки він виконує системоутворюючу функцію в національній економіці та водночас належить до критичної інфраструктури, стабільність якої визначає можливість функціонування інших секторів господарства та забезпечення життєдіяльності суспільства [11].

У сучасному кризовому середовищі транспортні підприємства зазнають впливу економічних і фінансових криз, що проявляються у скороченні платоспроможного попиту на транспортні послуги, зниженні обсягів перевезень, ускладненні доступу до фінансових ресурсів і зростанні вартості капіталу. Такі процеси безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємств, їх інвестиційні можливості та здатність до оновлення основних засобів. Фінансова нестабільність посилює вразливість транспортних підприємств до коливань витрат, підвищує ризики порушення фінансової рівноваги та ускладнює реалізацію довгострокових стратегічних рішень.

Водночас інституційні та регуляторні кризи змінюють правила функціонування транспортного ринку, що проявляється у частих коригуваннях нормативно правової бази, перегляді тарифної політики, посиленні вимог до безпеки та якості перевезень. Для транспортних підприємств це означає необхідність постійного перегляду організаційних структур, бізнес процесів і управлінських механізмів у ситуації обмежених ресурсів та високої невизначеності. Нестабільність регуляторного середовища знижує передбачуваність результатів стратегічного планування та посилює ризики помилкових управлінських рішень [2].

Окрему групу криз складають логістичні та інфраструктурні кризи, які порушують сталість транспортних потоків і координацію в логістичних ланцюгах. Обмеження пропускної спроможності, зношеність або руйнування інфраструктурних об'єктів, перебої в роботі транспортних вузлів зумовлюють зростання операційних витрат, зниження надійності надання послуг та необхідність пошуку альтернативних маршрутів і організаційних рішень. У таких умовах управлінські системи транспортних підприємств працюють у режимі підвищеного навантаження, що потребує високої гнучкості та здатності до швидкої адаптації [13].

В умовах війни транспортні підприємства стикаються з прямими загрозами фізичній безпеці інфраструктури, персоналу та рухомого складу, обмеженням мобільності ресурсів, дефіцитом кадрів і зростанням соціальної напруги. За таких обставин транспортні підприємства виконують не лише економічну, а й суспільно значущу функцію, забезпечуючи безперервність перевезень, логістику критично важливих вантажів і підтримку життєдіяльності територій. Це істотно підвищує вимоги до рівня їх економічної стійкості та здатності функціонувати в умовах тривалої нестабільності.

З метою узагальнення основних кризових впливів, що формують сучасне середовище функціонування транспортних підприємств, доцільно систематизувати різновиди криз та їх ключові прояви, що подано в табл. 1.

Таблиця 1. Різновиди криз та їх вплив на функціонування транспортних підприємств

Різновид кризи	Ключова характеристика	Основні прояви для транспортних підприємств
Економічна	Погіршення макроекономічних умов, спад ділової активності	Зменшення обсягів перевезень, падіння доходів, скорочення інвестицій
Фінансова	Обмеження доступу до фінансування, подорожчання капіталу	Ризики порушення фінансової рівноваги, дефіцит ресурсів для оновлення
Інституційна	Нестабільність інституційних умов	Зростання невизначеності, ускладнення стратегічного планування
Регуляторна	Зміна вимог державного регулювання	Перегляд тарифів, додаткові витрати на відповідність стандартам
Логістична	Порушення взаємодії в ланцюгах постачання	Збої перевезень, затримки, зростання операційних витрат
Інфраструктурна	Зношення або пошкодження інфраструктури	Обмеження пропускної спроможності, витрати на відновлення
Безпекова	Загрози активам і персоналу	Руйнування об'єктів, обмеження мобільності, підвищення ризиків
Соціальна	Напруженість на ринку праці та в суспільстві	Дефіцит кадрів, зростання соціальних витрат
Енергетична	Дефіцит енергоносіїв або цінові коливання	Підвищення собівартості перевезень, ризики перерв у роботі
Технологічна	Відставання технологій від вимог середовища	Зниження ефективності бізнес процесів, погіршення конкурентних позицій

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 10, 13, 14]

Наведена класифікація свідчить, що транспортні підприємства зазнають впливу не окремих ізольованих кризових явищ, а сукупності різнотипних криз, які діють одночасно та взаємно посилюють одна одну. У сучасних умовах кризове середовище набуває системного характеру, оскільки економічні, фінансові, логістичні, інституційні та безпекові чинники формують єдиний комплекс взаємопов'язаних загроз для функціонування транспортних підприємств, а порушення в одному сегменті здатні запускати ланцюгові ефекти в інших [13].

Особливістю сучасної системної кризи є накладання довготривалих структурних дисбалансів на гострі негативні впливи, що унеможлиблює застосування стандартних антикризових заходів, орієнтованих лише на короткострокову стабілізацію. В умовах війни системний характер кризи посилюється руйнуванням транспортної інфраструктури, обмеженням мобільності ресурсів і зростанням безпекових ризиків, що трансформує саму логіку функціонування транспортних підприємств як елементів критичної інфраструктури держави [15].

За таких умов економічна стійкість транспортних підприємств не може розглядатися як здатність підтримувати окремі стабільні показники або відновлювати діяльність після завершення кризових явищ. Вона формується як результат постійної адаптації до поєднання різних кризових факторів і передбачає здатність підприємства змінювати структуру ресурсів, бізнес процеси та управлінські механізми відповідно до динаміки кризового середовища. Саме системний характер сучасної кризи зумовлює необхідність переосмислення економічної стійкості як комплексної та адаптивної характеристики розвитку транспортних підприємств у межах стратегічного управління.

Традиційно економічна стійкість підприємства розглядається крізь призму фінансово економічних характеристик, насамперед платоспроможності, ліквідності та здатності підтримувати рівновагу ключових показників діяльності. У межах такого підходу економічна стійкість ототожнюється зі стабільністю фінансового стану та можливістю підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, що є важливим, але обмеженим аспектом оцінювання його життєздатності [1, 4]. Зосередження уваги на фінансових показниках формує уявлення про стійкість як статичний стан, який фіксується на певний момент часу та відображає результат минулих управлінських рішень.

Окремий напрям досліджень розглядає економічну стійкість у контексті антикризового управління, де вона трактується як здатність підприємства протидіяти кризовим впливам, мінімізувати втрати та відновлювати функціонування після негативних шоків. У таких підходах стійкість пов'язується з наявністю антикризових інструментів, резервів і механізмів реагування, що дозволяють стабілізувати діяльність у короткостроковій перспективі [3, 5].

Водночас у межах цього підходу економічна стійкість здебільшого інтерпретується як реакція на кризу, а не як характеристика довгострокового розвитку підприємства в умовах постійної нестабільності.

У зарубіжних дослідженнях, присвячених проблематиці стійкості, економічна стійкість дедалі частіше розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює здатність підприємства адаптуватися, трансформувати внутрішні процеси та зберігати функціональність за умов різнотипних порушень. Проте у більшості таких робіт фокус чиниться або на системному рівні, зокрема на стійкості логістичних мереж і транспортних систем, або на окремих операційних аспектах, без належної уваги до економічної стійкості підприємства як самостійного об'єкта стратегічного управління [11, 12].

Для транспортних підприємств застосування виключно фінансово орієнтованих або реактивних антикризових підходів є особливо обмеженим. Це зумовлено високою капіталомісткістю транспортної діяльності, значною залежністю від стану інфраструктури, регуляторного середовища та зовнішніх логістичних зв'язків, а також складною операційною структурою. Транспортні підприємства можуть демонструвати формальну фінансову стабільність, водночас втрачаючи здатність до оновлення основних засобів, перебудови бізнес процесів або адаптації до структурних змін у середовищі функціонування. З іншого боку, стратегічно обґрунтовані трансформаційні рішення, спрямовані на збереження довгострокового потенціалу, нерідко супроводжуються тимчасовим погіршенням фінансових показників, що в межах традиційних підходів інтерпретується як зниження рівня стійкості.

Для поглиблення теоретичного аналізу та виявлення концептуальних відмінностей у трактуванні економічної стійкості підприємства, а також з метою обґрунтування необхідності її уточнення з урахуванням галузевої специфіки транспортних підприємств і умов системних криз, доцільно здійснити узагальнення наукових підходів і відповідних визначень, що подано в табл. 2.

Наведені підходи демонструють еволюцію наукових уявлень про економічну стійкість підприємства від вузького фінансового трактування до більш комплексного та адаптивного розуміння. Водночас жоден із наведених підходів не враховує повною мірою специфіку транспортних підприємств, які функціонують у середовищі системних криз, поєднуючи економічні, логістичні, інституційні та безпекові обмеження.

Переважаання статичних і реактивних інтерпретацій економічної стійкості обмежує можливості її використання як категорії стратегічного управління розвитком транспортних підприємств. Це зумовлює необхідність формування інтегрального підходу щодо трактування економічної

стійкості, який поєднував би фінансову спроможність, ресурсну відтворюваність, адаптивність бізнес-процесів і стратегічну орієнтацію на розвиток у кризових умовах.

Таблиця 2. Підходи щодо трактування економічної стійкості підприємства в науковій літературі

Підхід до трактування	Сутність визначення економічної стійкості	Представники	Обмеження для транспортних підприємств
Фінансово-статичний	Здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ліквідність і фінансову рівновагу	В. Ізюмська, О. Терещенко, А. Поддєрьогін	Зводить стійкість до фінансових показників, ігнорує інфраструктурні, операційні та стратегічні чинники
Рівноважний	Підтримання стабільних параметрів функціонування та збалансованості показників діяльності	В. Ковальов, Л. Лігоненко	Орієнтація на стабільність обмежує здатність до трансформації в умовах криз
Антикризовий	Здатність підприємства протидіяти кризам і відновлювати діяльність після негативних впливів	О. Василенко, Н. Пономаренко	Акцент на реакції після кризи, а не на розвитку в умовах постійної нестабільності
Ресурсний	Стійкість як здатність ефективно використовувати та відтворювати ресурси	А. Поддєрьогін, С. Ілляшенко	Недостатньо враховує зовнішні інституційні та безпекові обмеження
Адаптивний (resilience-підхід)	Здатність адаптуватися, трансформувати процеси та зберігати функціональність за порушень	Christopher, H. Peck, D. Ivanov	Часто розглядається на рівні систем або ланцюгів постачання, а не підприємства
Стратегічний	Стійкість як результат узгоджених довгострокових управлінських рішень	Vujanová et. al.	Недостатньо конкретизовано економічний зміст стійкості для транспорту

Джерело: узагальнено автором на основі [1 – 7, 10 – 12]

Наведені підходи демонструють еволюцію наукових уявлень про економічну стійкість підприємства від вузького фінансового трактування до більш комплексного та адаптивного розуміння. Водночас жоден із наведених підходів не враховує повною мірою специфіку транспортних підприємств, які функціонують у середовищі системних криз, поєднуючи економічні, логістичні, інституційні та безпекові обмеження.

Переважання статичних і реактивних інтерпретацій економічної стійкості обмежує можливості її використання як категорії стратегічного управління розвитком транспортних підприємств [8]. Це зумовлює необхідність формування інтегрального підходу щодо трактування економічної стійкості, який поєднував би фінансову спроможність, ресурсну відтворюваність, адаптивність бізнес процесів і стратегічну орієнтацію на розвиток у кризових умовах.

Узагальнення результатів аналізу кризового середовища та наукових підходів щодо трактування економічної стійкості свідчить, що наявні концепції не повною мірою відповідають реальним умовам функціонування транспортних підприємств у сучасних кризових умовах. Переважання фінансово орієнтованих і статичних інтерпретацій обмежує можливості використання економічної стійкості як категорії стратегічного управління, особливо з урахуванням високої капіталомісткості, інфраструктурної залежності та підвищеної чутливості транспортної діяльності до зовнішніх шоків.

Антикризові та адаптивні підходи розширюють уявлення про економічну стійкість, акцентуючи увагу на здатності підприємств реагувати на порушення та зберігати функціональність за умов нестабільності. Водночас у більшості досліджень стійкість розглядається або як реакція на кризу, або на системному рівні, без достатньої концептуалізації економічної стійкості транспортного підприємства як самостійного об'єкта стратегічного управління в умовах постійної багатовимірної нестабільності.

У межах даного дослідження економічну стійкість транспортного підприємства запропоновано розглядати як інтегральну адаптивну характеристику його розвитку в кризових умовах. Економічна стійкість транспортного підприємства визначається як здатність забезпечувати збереження цілісності економічного потенціалу, безперервність функціонування та досягнення стратегічних цілей шляхом гнучкої трансформації ресурсної структури, бізнес процесів і управлінських механізмів відповідно до дії різномісних кризових факторів.

На відміну від традиційних підходів, у запропонованому трактуванні акцент переноситься з фіксації статичного стану фінансової або економічної рівноваги на динамічний процес адаптації та розвитку. Це дозволяє розглядати економічну стійкість не як результат збереження незмінних параметрів діяльності, а як здатність підприємства змінюватися без втрати стратегічної керованості та економічної життєздатності. Для транспортних підприємств, які в умовах системних криз і війни змушені одночасно забезпечувати операційну безперервність, виконувати функції критичної

інфраструктури та формувати передумови для післякризового відновлення, такий підхід є принципово важливим.

Запропоноване трактування створює концептуальні передумови для формування схеми стратегічного управління економічною стійкістю транспортних підприємств, у межах якої взаємопов'язаними елементами є: кризове зовнішнє середовище, внутрішній економічний потенціал, адаптивні управлінські механізми та стратегічні орієнтири розвитку. Це забезпечує можливість переходу від фрагментарного оцінювання стійкості до її використання як інтегральної категорії стратегічного аналізу та управління.

Відображення економічної стійкості транспортного підприємства як інтегральної адаптивної характеристики розвитку потребує узагальнення теоретичних положень у формі концептуальної схеми, яка дозволяє системно подати взаємодію ключових елементів стратегічного управління та наведена на рис. 1.

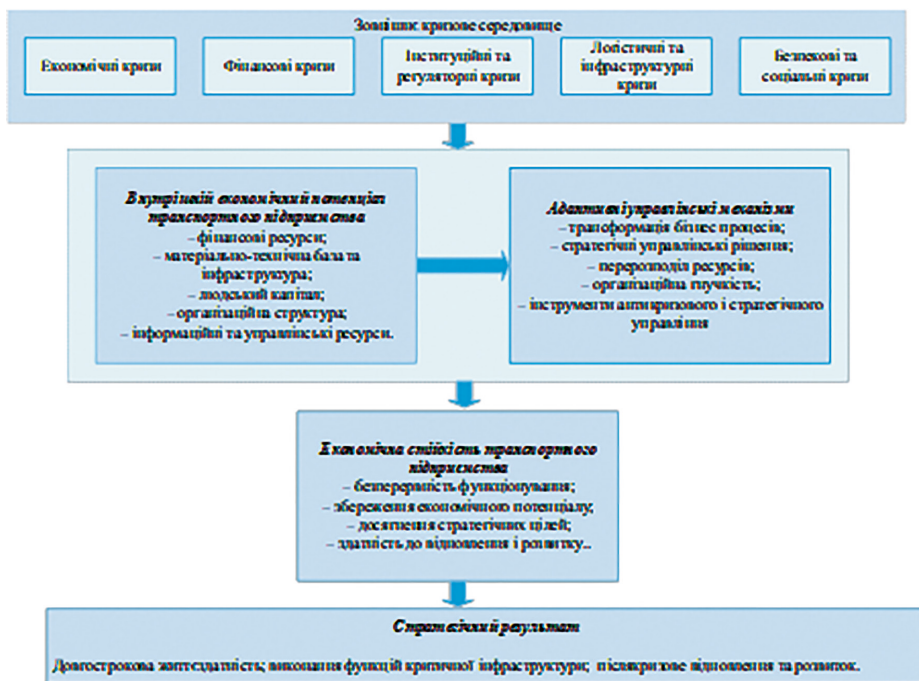


Рис. 1. Концептуальна схема формування економічної стійкості транспортного підприємства в умовах системних криз

Джерело: запропоновано авторами

Запропонований підхід дозволяє розглядати економічну стійкість транспортного підприємства як процес, що має часовий вимір і проходить кілька взаємопов'язаних етапів. На початковому етапі здійснюється діагностика кризових впливів і оцінювання вразливих елементів економічного потенціалу. Далі формується система управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію критичних параметрів діяльності та забезпечення безперервності функціонування. На наступному етапі акцент переноситься на відновлення і розвиток, що передбачає модернізацію бізнес процесів, оновлення інфраструктури, зміну організаційних підходів і посилення стратегічної гнучкості.

В умовах війни та повоєнного відновлення економічна стійкість транспортних підприємств набуває додаткового сенсу, пов'язаного з виконанням функцій критичної інфраструктури. Це означає, що критерії ефективності управління не можуть обмежуватися фінансовими результатами або показниками рентабельності. Вони мають враховувати здатність підприємства забезпечувати суспільно значущі перевезення, підтримувати мобільність територій, сприяти економічному відновленню та інтеграції національної економіки в міжнародні транспортні системи.

Економічну стійкість транспортного підприємства доцільно розглядати як багатовимірну категорію, у якій поєднуються фінансовий, операційний, інфраструктурний і стратегічний виміри. Фінансовий вимір відображає здатність підприємства підтримувати платоспроможність і керованість грошових потоків. Операційний вимір характеризує безперервність і надійність виконання перевезень. Інфраструктурний вимір пов'язаний із збереженням і відновленням матеріально технічної бази. Стратегічний вимір визначає здатність підприємства формувати і реалізовувати довгострокові цілі розвитку в умовах нестабільності.

Запропонована концептуальна схема акцентує роль стратегічного управління як ключового інструменту формування економічної стійкості транспортного підприємства в умовах системних криз. Вона відображає, що економічна стійкість не виникає спонтанно як результат окремих управлінських дій, а формується в процесі цілеспрямованого стратегічного управління, орієнтованого на узгодження ресурсних, операційних та стратегічних рішень у довгостроковій перспективі. За таких умов стратегічне управління набуває адаптивного характеру і передбачає не лише визначення стратегічних орієнтирів розвитку, а й постійне коригування управлінських рішень відповідно до змін кризового середовища. Саме здатність інтегрувати стратегічні цілі з можливостями економічного потенціалу та обмеженнями зовнішнього середовища визначає рівень економічної стій-

кості транспортного підприємства та його здатність забезпечувати безперервність функціонування і розвиток в умовах системних криз.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що сучасна діяльність транспортних підприємств відбувається в умовах системних криз, які поєднують економічні, фінансові, логістичні, інституційні та безпекові чинники. Таке середовище істотно ускладнює процес управління розвитком транспортних підприємств і зумовлює необхідність переосмислення підходів щодо забезпечення їх економічної стійкості. Доведено, що традиційне трактування економічної стійкості як фінансової стабільності або здатності підтримувати рівновагу окремих показників не відображає реальних умов функціонування транспортних підприємств у кризових умовах і не може бути використане як повноцінна категорія стратегічного управління.

Проведений критичний аналіз наукових підходів щодо трактування економічної стійкості підприємств дозволив виявити теоретичний розрив між фінансово орієнтованими, антикризовими та адаптивними інтерпретаціями цієї категорії. Продемонстровано, що більшість існуючих підходів зосереджені на реакції на кризові впливи або на підтриманні короткострокової стабільності, тоді як для транспортних підприємств, які характеризуються високою капіталомісткістю, інфраструктурною залежністю та тривалими інвестиційними циклами вирішального значення набуває здатність до довгострокової адаптації та розвитку.

У статті запропоновано авторське трактування економічної стійкості транспортного підприємства як інтегральної адаптивної характеристики його розвитку в кризових умовах. Економічну стійкість визначено як здатність підприємства забезпечувати збереження цілісності економічного потенціалу, безперервність функціонування та досягнення стратегічних цілей шляхом гнучкої трансформації ресурсної структури, бізнес процесів і управлінських механізмів відповідно до впливів різнотипних кризових факторів. Запропонований підхід дозволяє поєднати економічну стійкість із розвитком, а не лише з утриманням досягнутих позицій.

Розроблена концептуальна схема формування економічної стійкості транспортного підприємства в умовах системних криз підтверджує визначальну роль стратегічного управління у забезпеченні стійкості. Обґрунтовано, що економічна стійкість формується в процесі узгодження ресурсних, операційних та стратегічних рішень у довгостроковій перспективі та має багатовимірний характер, поєднуючи фінансовий, операційний, інфраструктурний і стратегічний виміри. В умовах війни та повоєнного відновлення економічна стійкість транспортних підприємств набуває додат-

кового змісту, пов'язаного з виконанням функцій критичної інфраструктури та забезпеченням суспільно значущих перевезень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень у системі стратегічного управління транспортними підприємствами. Зокрема доцільним є впровадження процесного підходу щодо управління економічною стійкістю, який передбачає регулярну діагностику кризових впливів, оцінювання вразливості економічного потенціалу, формування адаптивних стратегічних рішень та орієнтацію на відновлення і розвиток у довгостроковій перспективі. Отримані результати можуть бути використані як методологічна основа для розроблення системи показників оцінювання економічної стійкості транспортних підприємств та обґрунтування управлінських рішень у кризових умовах.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування інструментарію кількісного оцінювання економічної стійкості транспортних підприємств, апробацію запропонованого підходу на практиці та розроблення галузевих рекомендацій щодо стратегічного управління економічною стійкістю в умовах тривалої нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ізюмська, В., & Нікульшина, А. (2021). Управління фінансовою стійкістю підприємства *Економіка та суспільство*. (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>.
2. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. КНЕУ, 2004. 268 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методолгічні засади та практичний інструментарій : монографія. КНТЕУ, 2001. 580 с.
4. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 7-ме вид. Київ : Вид-во КНЕУ, 2008. 552 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с.
6. Пономаренко Т. В. Когнітивна сутність забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання. *Бізнесінформ*. № 5. 2016. С. 190 – 196. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-5_0-pages-190_196.pdf?utm_source=chatgpt.com.
7. Illiashenko S., Shypulina Y. , Illiashenko N. , Golysheva I. Lifecycle management of product innovations in enterprises Considering stage-specific risks. *Економічний вісник*, 2024, №2. С. 18 – 28. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2024-2/Illiashenko.pdf>.

8. Шинкаренко В. Г. Клепікова О. В. Система управління інноваційною діяльністю в АТП. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 16. 2010. С. 73 – 82.
9. Місцеві фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль : *Економічна думка ТНЕУ*, 2014. 448 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1897_62264233.pdf.
10. Transportation Research Procedia / Katarína Buganová et al. 55 (2021). 1522 – 1529. URL: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.
11. Ivanov D. (2021). Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalisation of Four Major Adaptation Strategies. *International Journal of Production Research*, 59, 3535 – 3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>.
12. Christopher, M. and Peck, H. (2004) Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15, 1 – 14. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090410700275>.
13. Transport System Resilience Summary and Conclusions. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf.
14. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX / *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20>.
15. Чугуєв, Ю. О. Вплив сталого розвитку на процеси трансформації підприємств транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024 (76), 55 – 60. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2024-04-01/monograph-12-2024-04-01>.

REFERENCES

1. Ivanov D. (2021). Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalisation of Four Major Adaptation Strategies. *International Journal of Production Research*, 59, 3535 – 3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852> (Accessed: 20.11.2025).
2. Tereshchenko O.O. (2004). Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]: monohrafiia. K. KNEU. 268 p. (in Ukrainian).
3. Transport System Resilience Summary and Conclusions. OECD Publishing, 2024. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf (Accessed: 25.11.2025).
4. Katarína Buganová et al. / Transportation Research Procedia, 55 (2021), 1522 – 1529. Available at: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> (Accessed: 25.11.2025).
5. About critical infrastructure. № 1882-IX / Verkhovna Rada Ukrainy Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (Accessed:28.11.2025) (in Ukrainian).

6. Vasylenko V. O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom [Anti-crisis management of an enterprise]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchb. lit., 2019. 504 p. (in Ukrainian).
7. Krykavskiyi Ye. V., Chukhrai N. I., Chornopyska N. V. Lohistyka [Logistics]: kompendium i praktykum. Kyiv: Kondor, 2009. 338 p. (in Ukrainian).
8. Chuhuiev, Yu. O. Vplyv staloho rozvytku na protsesy transformatsii pidpryiemstv transportu [The impact of sustainable development on the transformation processes of transport enterprises.]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2024 (76), Pp.55–60. Available at: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2024-04-01/monograph-12-2024-04-01> (Accessed: 27.11.2025) (in Ukrainian).
9. Iziumska, V., & Nikulshyna, A. (2021). Upravlinnia finansovo iustiiki pidpryiemstva [Managing the financial stability of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>. (Accessed: 02.12.2025) (in Ukrainian).
10. Poddierohin A.M. Finansy pidpryiemstv: pidruchnyk / ker. kol. avt. i nauk. red. prof. A.M. Poddierohin. 7-me vyd. Kyiv : Vyd-vo KNEU, 2008. 552 p., (in Ukrainian).
11. Lihonenko L.O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: teoretyko-metodolichni zasady ta praktychnyi instrumentarii [Anti-crisis management of an enterprise] : monohrafiia. KNTEU, 2001. 580 p.
12. Christopher, M. and Peck, H. (2004) Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15, 1 – 14. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090410700275>.
13. Transport System Resilience Summary and Conclusions. OECD Publishing, 2024. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/transport-system-resilience_f51c36d9/d90b86ac-en.pdf (Accessed: 25.11.2025).
14. About critical infrastructure JN^o 1882-IX / Verkhovna Rada Ukrainy Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (Accessed: 28.11.2025), (in Ukrainian).
15. Chuhuiev, Yu. O. Vplyv staloho rozvytku na protsesy transformatsii pidpryiemstv transportu [The impact of sustainable development on the transformation processes of transport enterprises.]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2024 (76), 55–60p. Available at: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2024-04-01/monograph-12-2024-04-01> (Accessed: 27.11.2025), (in Ukrainian).

Григорій БУКАНОВ¹,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри конституційного, адміністративного та трудового права,
ORCID ID: 0000-0002-5398-5953

Іван КРУТІКОВ¹,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
кафедри менеджменту та адміністрування,
ORCID ID: 0009-0001-2714-5395

¹ Національний університет «Запорізька політехніка»

Прийняття: 20/12/2025
Рецензія: 25/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-26>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ

JEL Класифікатор:
G21, G28, Q01, Q5, M14



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Буканов Г.,
Крутіков І.,
2025

Стаття присвячена розробці практичного інструментарію для оцінки ефективності систем управління сталим розвитком у банківській сфері України в умовах глобального переходу до принципів сталості, воєнного стану та євроінтеграції. Проаналізовано сучасний стан впровадження таких систем на підставі регуляторних документів Національного банку України (Політика сталого фінансування до 2025 року, Біла книга з управління ESG-ризиками) та публічної інформації про діяльність банків. Встановлено, що більшість установ перебуває на ранній стадії зрілості: переважають декларативні заяви, фрагментарна нефінансова звітність описового характеру та низьке кількісне розкриття індикаторів. Помітний прогрес спостерігається в державних банках (Укргазбанк, Ощадбанк) завдяки розвитку зелених продуктів і програм енергонезалежності, тоді як приватні банки відстають через слабку інтеграцію ESG-ризиків.

Запропоновано інструментарій для оцінки ефективності систем управління сталим розвитком на основі інтегрального показника зрілості, який містить чотири зважені блоки: організаційно-управлінський, управління ризиками, продуктовий та звітність. Ілюстративна перевірка запропонованого інструментарію на прикладах діяльності банків банківського сектору України станом на

2025 рік виявила середній базовий рівень зрілості з суттєвою диференціацією за формою власності. Сформульовано рекомендації для регулятора, банків та стейкхолдерів щодо посилення регуляторних вимог і практик. Впровадження інструментарію сприятиме підвищенню прозорості, фінансової стійкості банківського сектору та його ролі в стійкому повоєнному відновленні економіки України.

Ключові слова: сталий розвиток, банківська сфера України, система управління сталим розвитком, оцінка ефективності систем управління сталим розвитком, інтегральний показник зрілості, ESG-фактори, зелений банкінг, нефінансова звітність, повоєнне відновлення, євроінтеграція.

Hryhorii BUKANOV, Ivan KRUTIKOV

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEMS IN THE BANKING SECTOR OF UKRAINE

The article is devoted to the development of a practical toolkit for assessing the effectiveness of sustainable development management systems in the banking sector of Ukraine amid the global transition to sustainability principles, wartime conditions, and European integration.

The current state of implementation of such systems has been analyzed based on regulatory documents of the National Bank of Ukraine (Policy on Sustainable Financing until 2025, White Paper on Managing ESG Risks) and publicly available information on bank activities. It has been established that most institutions are at an early stage of maturity: declarative statements prevail, along with fragmented non-financial reporting of a descriptive nature and low quantitative disclosure of indicators. Notable progress is observed in state-owned banks (Ukrgazbank, Oschadbank) due to the development of green products and energy independence programs, while private banks lag behind due to weak integration of ESG risks.

A toolkit for assessing the effectiveness of sustainable development management systems has been proposed, based on an integral maturity indicator comprising four weighted blocks: organizational and managerial, risk management, product-related, and reporting. An illustrative verification of the proposed toolkit using examples from the activities of banks in the Ukrainian banking sector as of 2025 revealed an average baseline maturity level with significant differentiation by ownership form.

Recommendations have been formulated for the regulator, banks, and stakeholders regarding the strengthening of regulatory requirements and practices. The implementation of the toolkit will contribute to enhancing transparency, financial stability of the banking sector, and its role in the sustainable post-war recovery of Ukraine's economy.

Keywords: *sustainable development, banking sector of Ukraine, sustainable development management system, assessment of the effectiveness of sustainable development management systems, integral maturity index, ESG factors, green banking, non-financial reporting, post-war recovery, European integration.*

Постановка проблеми. Сьогодні весь світ переходить до сталого розвитку, де особливу увагу приділяють екологічним, соціальним та управлінським аспектам (ESG). Банки відіграють ключову роль у цьому процесі, адже саме вони спрямовують фінансові потоки в економіку. Якщо банки враховують принципи сталості, вони зменшують ризики, пов'язані з кліматичними змінами, соціальними проблемами чи неефективним управлінням. Водночас це допомагає залучати нові інвестиції, зокрема через зелені облігації та кредити, пов'язані зі сталістю.

В Україні банківська система тільки починає впроваджувати управління сталим розвитком. Національний банк України разом з міжнародними партнерами (зокрема IFC) розробив Політику щодо розвитку сталого фінансування [16] та Білу книгу з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі [3]. Ці документи вимагають від банків враховувати екологічні та соціальні ризики, підготувати нефінансову звітність, інтегрувати ESG-фактори в корпоративне управління та наблизитися до європейських стандартів (зокрема в рамках Європейського зеленого курсу).

Однак на практиці більшість банків обмежується загальними деклараціями та неповною звітністю. Спеціальних комітетів чи посад, відповідальних за сталий розвиток, у більшості установ немає. Прогрес помітний лише в окремих банках, наприклад, в Укргазбанку, який активно розвиває зелене фінансування та відповідні продукти.

Проблема ускладнюється війною, яка заважає нормально оцінювати ризики та залучати інвестиції. Після війни Україні потрібно буде швидко відновлювати економіку, і це відновлення має бути стійким. Для інтеграції до Європейського Союзу банки мусять відповідати високим вимогам щодо сталості, інакше доступ до європейських коштів буде обмежений. Наразі немає єдиних методів, як оцінити, наскільки ефективно банки впроваджують принципи сталого розвитку. Через це практики в різних банках дуже відрізняються, прозорість низька, інструменти сталого фінансування використовуються мало, а ризик поверхневого підходу залишається високим. Усе це гальмує залучення грошей у відновлення інфраструктури, енергетики та сільського господарства.

Поки що бракує простих і зрозумілих способів оцінити, наскільки ефективно банки справляються з управлінням сталим розвитком в українських умовах – з урахуванням війни, нових правил і зарубіжного досвіду. Без такої оцінки важко відстежувати прогрес, порівнювати банки між собою та давати корисні рекомендації регулятору й самим банкам.

Отже, головна проблема полягає в тому, що потрібно створити зрозумілий і практичний інструментарій для оцінки ефективності систем управління сталим розвитком у банківській сфері України. Це допоможе зробити банки міцнішими, прискорить повоєнне відновлення країни та наблизить нашу фінансову систему до світових і європейських стандартів. Вирішення цієї проблеми є важливим кроком для того, щоб банки стали справжнім рушієм стійкого економічного зростання України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінки ефективності систем управління сталим розвитком у банківській сфері України є складовою широкої наукової дискусії щодо трансформації банківського сектору в умовах глобалізації, євроінтеграції, воєнних викликів та імплементації принципів сталого фінансування. Дослідження еволюціонували від аналізу загальних механізмів функціонування та стійкості банківської системи до спеціалізованих аспектів інтеграції екологічних, соціальних і управлінських факторів, зеленого банкінгу, управління ризиками та нефінансової звітності.

Базові проблеми становлення банківської системи України в умовах глобалізаційних процесів системно викладено в монографії за редакцією Дзюблюка О.В., де особливу увагу приділено теоретичним засадам грошово-кредитної політики, наглядовим функціям Національного банку України та управлінню фінансовою стійкістю в контексті євроінтеграції [1]. Ці аспекти доповнено порівняльним аналізом економічної ефективності банків України з банками інших країн, проведеним Гуляєвою Л.П., яка на основі моделі Дюпона ідентифікувала ключові детермінанти змін ефективності та особливості посткризового відновлення [7]. Стратегічні інноваційні аспекти розвитку комерційних банків узагальнено Єгоричевим С.Б., який систематизував світовий і вітчизняний досвід банківських інновацій як основу конкурентоспроможності [9].

Теоретичні основи фінансів сталого розвитку як нового явища фінансової науки обґрунтовано Васильчуком І.П., який запропонував авторське визначення цього терміна, виокремив його складові та довів розширення предметного поля за рахунок інноваційних інструментів і суб'єктів [5]. Понятійний апарат уточнено Тимофієвим О.С., котрий здійснив порівняльний аналіз термінів «сталий розвиток» і «стійкий розвиток», акцентуючи на довгостроковому балансі та адаптивності до криз [18].

Перехід до аналізу сучасного стану банківської системи демонструють роботи Внукової Н. та Сипливої О., де на основі динаміки ключових фінансових показників за 2018 – 2022 рр. встановлено їх взаємозв'язки та окреслено перспективи в умовах воєнного стану [6], а також Додика Р., який висвітлив критичну роль банків у стабілізації економіки під час конфлікту [8]. Цю лінію продовжено Матусевич О. та Сербіним О., котрі дослідили особливості сталого розвитку сектору в період війни, тенденції ключових показників та моделі взаємодії з державою [11]. Пилипенко О.В., Андреева О. В., Ференс А. В. запропонували інтегральний показник ефективності банківської системи (EBS), що враховує фінансові, стійкісні та макроекономічні індикатори, а також окремі метрики для комерційних банків на підставі Returnonassets, Returnonequity, Return onequity та cost-to-incomeratio [14].

Безпосередньо питання управління сталим розвитком банків розглянуто Будьком О.В. та Снімщиковим А.О., які визначили складові стратегічного й операційного управління, принципи моніторингу та підходи щодо оцінювання [4]. Роль зеленого банкінгу в досягненні цілей сталого розвитку проаналізовано Луцівим Б., Дзюблюком О., Чайковським Я., Луцівим П. та Чайковським Є. з акцентом на трансформацію фінансового ринку та перспективи ринку зелених облігацій в повоєнний період [10]. Управління ESG-ризиками детально висвітлено Шульгою Н., яка ідентифікувала їх вплив на традиційні ризики та обґрунтувала заходи імплементації на макро- і мікрорівнях [19], а також Соловієм І. та Панчишиним Я., які розглянули ESG ризик-менеджмент у контексті розвитку сталого фінансування в Україні [27]. Крім того, ключові регуляторні документи, такі як Біла книга НБУ з управління ESG-ризиками [3] та Стратегія фінансового сектору України до 2025 року [16], окреслюють вектор розвитку сталого фінансування на державному рівні.

Ефективність взаємодії банків з інноваційним підприємництвом оцінено Бебко С., Бурдою Н. та Богданцем Б. [2], соціально-економічна ефективність банків з державною участю – Огородником В. [12], а показники управління банківським бізнесом – Пасем Я. [13]. Роль фінансових установ у забезпеченні сталого розвитку держави досліджено Тарасенко А. [17]. Стратегічні аспекти сталого розвитку, хоча й на прикладі промислових підприємств, розглянуто Пуліною Т.В. та Гордієвським Є.А. [15], що має опосередковане значення для банківського фінансування реального сектору. Фактори фінансової стабільності банків систематизовано Чайковським Є. [20].

Значну увагу в літературі приділено міжнародному досвіду та порівняльним дослідженням, що дозволяє окреслити глобальні тенденції звітності й практик сталого розвитку в банківському секторі. Зокрема Адао М.,

Себаштаіо, Таварес М.К. та Азеведо Г. здійснили систематичний огляд літератури щодо звітності про сталий розвиток у банках за період 2016 – 2024 рр., виявивши зростання публікацій і ключові теми, такі як розкриття інформації та циркулярна економіка [21]. Алі Мохаммед Аббас Аль-Джанабі, Саеї М. Дж. та Хесарзаде Р. емпірично встановили позитивний вплив дотримання стандартів GRI-G4 на фінансові показники банків у країнах, що розвиваються [22]. Буканов Г. розробив підходи щодо проектно-орієнтованої політики екологічного розвитку регіонів, що має значення для зелених ініціатив банків [23]. Ферраро О., Крістіано Е. та Вельтрі С. оцінили якість добровільної звітності про корпоративну соціальну відповідальність в італійських кооперативних банках, виявивши її неоднорідність [24]. Макаренко І., Сухонос В., Журавльова І.В., Легенчук С. та Шольно О. запропонували індекс якості та відповідності звітів про управління українських банків, констатувавши середній рівень 61,2 % [25]. Онищенко С., Єгоричева С., Карпенко Є. та Вовченко О. проаналізували сучасний стан нефінансової звітності банків України, вказавши на її переважно описовий характер, низьку структурованість і обмежене врахування всіх ESG-факторів [26].

Таким чином, попри значний внесок у вивчення окремих компонентів сталого розвитку банківської сфери (зелене фінансування, ESG-ризик, нефінансова звітність, ефективність в умовах війни), залишається недостатньо розробленим інструментарій оцінки ефективності систем управління сталим розвитком саме в українських реаліях з урахуванням факторів воєнного стану, регуляторних трансформацій та гармонізації з європейськими стандартами. Існуючі дослідження переважно акцентують теоретичні засади, часткові оцінки чи міжнародні порівняння, але не пропонують уніфікованого інструментарію для системного моніторингу, порівняльного аналізу банків та формування емпірично обґрунтованих рекомендацій для регулятора. Це визначає необхідність подальшого наукового пошуку щодо створення інтегрального методичного забезпечення такої оцінки.

Метою статті є розробка інструментарію для оцінки ефективності систем управління сталим розвитком у банківській сфері України.

Виклад основного матеріалу. Сучасна банківська діяльність у глобальному масштабі дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, де екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) стають невід'ємною частиною стратегічного управління та ризик-менеджменту. У банківській сфері система управління сталим розвитком є комплексною організаційно-управлінською структурою, яка забезпечує системну інтеграцію принципів сталості в усі бізнес-процеси: від формування стратегії та корпоративного управління до розробки продуктів, оцінки ризиків і не-

фінансової звітності. Ефективність такої системи визначається її здатністю одночасно досягати трьох ключових цілей, а саме: підвищення фінансової стійкості банку через мінімізацію ESG-ризиків, створення доданої цінності для стейкхолдерів шляхом фінансування стійких проєктів та внесок у реалізацію національних і глобальних цілей сталого розвитку, зокрема Цілей сталого розвитку ООН та Європейського зеленого курсу.

В Україні регуляторна основа для формування систем управління сталим розвитком у банківському секторі закладена Національним банком України. Політика розвитку сталого фінансування на період до 2025 року [16], розроблена у співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), визначає ключові напрями: інтеграцію екологічних і соціальних ризиків у систему ризик-менеджменту, поступове впровадження нефінансової звітності та гармонізацію з європейськими стандартами, зокрема EU Taxonomy та Директивою CSRD. У 2025 році НБУ схвалив Білу книгу з управління ESG-ризиками, яка деталізує класифікацію таких ризиків (фізичні та транзитні кліматичні ризики, соціальні ризики, ризики корпоративного управління) та пропонує поетапний план їх імплементації. Крім того, Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку передбачає обов'язкову нефінансову звітність для суб'єктів громадського інтересу, до яких належать банки, з поступовим переходом до європейських стандартів звітності (ESRS).

Аналіз сучасного стану впровадження систем управління сталим розвитком в українських банках, проведений на підставі публічної нефінансової звітності, веб-сайтів установ та статистичних даних НБУ станом на кінець 2025 року, свідчить про перехідний етап розвитку. Більшість банків обмежується декларативними заявами про підтримку принципів сталості та фрагментарною звітністю, яка переважно має описовий характер і не містить повного набору кількісних індикаторів. Лише близько 35 – 40 % банків публікують окремі звіти зі сталого розвитку або інтегрують відповідні розділи до звітів про управління. Повне врахування всіх трьох компонентів ESG спостерігається менш ніж у половині установ. Найвищий рівень зрілості демонструють державні банки: Укргазбанк, як визнаний лідер зеленого фінансування, активно розвиває програми кредитування відновлюваної енергетики, енергоефективності та екологічних проєктів, маючи в портфелі значну частку зелених кредитів; Ощадбанк пропонує пільгові програми фінансування альтернативних джерел енергії з державною компенсацією відсотків. Банки з іноземним капіталом (Райффайзен Банк, УКР-СИББАНК) вирізняються кращою організацією корпоративного управління та якістю звітності, тоді як приватні банки часто обмежуються мінімальними вимогами регулятора.

Ключовими проблемами залишаються: недостатня інтеграція ESG-ризиків у кредитний процес (лише близько 25 – 30 % банків застосовують елементи ESG-скорингу позичальників), низька частка зелених і соціальних продуктів у кредитних портфелях (в середньому не більше 4 – 6 %), слабка кількісна верифікація нефінансових даних та відсутність незалежного аудиту звітності зі сталого розвитку в більшості установ. Водночас воєнний стан і потреби повоєнного відновлення створюють унікальні можливості: банки можуть стати ключовими посередниками в залученні міжнародної допомоги (від Європейського Союзу, Європейського банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації) для фінансування зеленої інфраструктури, енергонезалежності та соціальних проєктів.

Для подолання виявлених прогалин і забезпечення об'єктивної оцінки ефективності систем управління сталим розвитком розроблений авторський інструментарій, який базується на розрахунку інтегрального показника зрілості систем управління сталим розвитком. Інструментарій ґрунтується на багатовимірному підході, який інтегрує чотири основні блоки оцінки, зважених відповідно до їх впливу на загальну ефективність:

- організаційно-управлінський блок (вагомість 30 %) – оцінює наявність і функціонування стратегії сталого розвитку, спеціалізованих комітетів при наглядовій раді або правлінні, посади керівника зі сталого розвитку, інтеграцію ESG-принципів у корпоративну культуру та внутрішні політики;
- блок управління ризиками (вагомість 30 %) – аналізує рівень інкорпорування ESG-ризиків у загальну систему ризик-менеджменту, наявність процедур скорингу та моніторингу позичальників за ESG-критеріями, оцінку кліматичних ризиків відповідно до рекомендацій TCFD, формування резервів з урахуванням ризиків сталого розвитку;
- продуктивний блок (вагомість 25 %) – вимірює частку та обсяг зелених, соціальних і пов'язаних зі сталістю, продуктів у портфелі банку, відповідність фінансування європейській таксономії стійкої діяльності, участь у ринках зелених облігацій і вуглецевих кредитів;
- блок звітності та прозорості (вагомість 15 %) – оцінює повноту, структурованість і верифікованість нефінансової звітності за міжнародними стандартами (GRI, SASB, ESRS), рівень розкриття кількісних індикаторів за екологічними (викиди CO₂, енергоспоживання), соціальними (гендерна рівність, соціальна інклюзія) та управлінськими аспектами.

Оцінка кожного блоку здійснюється за шкалою 0 – 100 балів на основі деталізованого набору з 40 критеріїв (по 10 на блок), адаптованих до реко-

мендацій НБУ, Білої книги з управління ESG-ризиками та найкращих міжнародних практик (Принципи відповідального банкінгу, ініціатива Програми ООН з навколишнього середовища у сфері фінансів). Інтегральний показник розраховується за адитивно-зваженою формулою:

$$ІП = 0,3 \times ОУБ + 0,3 \times БУР + 0,25 \times ПБ + 0,15 \times БЗП,$$

де ОУБ, БУР, ПБ, БЗП – бали відповідних блоків.

За величиною ІП банки класифікуються на п'ять рівнів зрілості: початкової (<20 балів), що розвивається (20 – 40), базовий (40 – 60), розвинений (60 – 80) та передовий (>80). Така градація дозволяє не лише діагностувати поточний стан, а й відстежувати динаміку прогресу в часі та проводити бенчмаркінг між установами.

Аналіз інструментарію, проведений на вибірці 20 банків України (які становлять понад 90 % активів сектору), з використанням даних нефінансової звітності за 2024 – 2025 рр., інформації з офіційних сайтів та статистики НБУ. Середній ІП по вибірці становить 43,2 бали, що відповідає базовому рівню зрілості. Найвищі показники демонструють державні банки: Укргазбанк – 77,8 бали (передовий рівень завдяки продуктовому блоку та зеленому фінансуванню), Ощадбанк – 64,5 бали (розвинений рівень). Банки з іноземним капіталом мають середній показник 58 – 62 бали (переваги в організаційно-управлінському блоці та звітності). Приватні банки в середньому перебувають на рівні 34 – 38 балів (рівень, що розвивається), з найнижчими оцінками за блоком управління ризиками.

Результати апробації підтверджують гіпотезу про значну диференціацію банків за зрілістю систем управління сталим розвитком і виявляють системні слабкі місця: недостатній рівень кількісного розкриття (верифіковані дані надають лише 40 % банків), слабка інтеграція кліматичних ризиків у кредитні процедури та обмежений розвиток продуктової лінійки сталого фінансування.

На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації: для Національного банку України – запровадити з 2027 року обов'язкову реалізацію ІП або аналогічного індикатора в регуляторній звітності, розробити національну таксономію стійкої діяльності; для банківських установ – створити спеціалізовані підрозділи зі сталого розвитку, впровадити обов'язковий ESG-скоринг корпоративних клієнтів, розширити лінійку зелених продуктів і забезпечити незалежний аудит нефінансової звітності; для стейкхолдерів (уряд, міжнародні партнери) – посилити програми навчання та технічної допомоги для підвищення інституційної спроможності банків.

Отже, розроблений інструментарій для оцінки ефективності систем управління сталим розвитком, який сприяє підвищенню прозорості, конкурентоспроможності та стійкості банківського сектору України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. Подальший розвиток цього інструментарію можливий через його інтеграцію в регуляторну практику та періодичний моніторинг динаміки зрілості банків.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження підтверджує високу актуальність створення практичного інструментарію для оцінки ефективності систем управління сталим розвитком у банківській сфері України. Сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується переходом до принципів сталості, що зумовлено глобальними тенденціями, вимогами євроінтеграції та необхідністю стійкого повоєнного відновлення економіки. Водночас аналіз сучасного стану впровадження таких систем свідчить, що більшість українських банків перебуває на ранній стадії: практики переважно обмежуються декларативними заявами, фрагментарною нефінансовою звітністю описового характеру та відсутністю повного кількісного розкриття індикаторів. Лише окремі установи, насамперед, державні банки на кшталт Укргазбанку та Ощадбанку, демонструють помітний прогрес у розвитку зелених продуктів і програм фінансування відновлюваної енергетики та енергоефективності. Банки з іноземним капіталом вирізняються кращою організацією корпоративного управління та звітністю, тоді як приватні установи часто задовольняються мінімальними регуляторними вимогами.

Ключовими обмеженнями залишаються: низька інтеграція екологічних і соціальних ризиків у процеси ризик-менеджменту, незначна частка зелених і соціальних продуктів у кредитних портфелях, а також слабка верифікація нефінансових даних. Ці проблеми посилюються воєнним станом в Україні, який ускладнює залучення інвестицій і оцінку ризиків, але водночас відкриває можливості для банків стати ключовими посередниками у фінансуванні стійкого відновлення інфраструктури, енергетики та соціальних проєктів за підтримки міжнародних партнерів.

Розроблений інструментарій на основі інтегрального показника зрілості систем управління сталим розвитком, який агрегує оцінки за організаційно-управлінським, ризик-менеджментським, продуктовим і звітним блоками, дозволяє об'єктивно вимірювати ефективність, проводити порівняльний аналіз банків і відстежувати динаміку прогресу. Використання інструментарію на основі даних банків України станом на кінець 2025 року засвідчило середній базовий рівень зрілості з помітною диференціацією залежно від форми власності, що підтверджує необхідність цілеспрямованих заходів щодо подолання виявлених прогалів.

Отже, створення та впровадження запропонованого інструментарію є важливим кроком до підвищення прозорості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківського сектору. Він сприятиме трансформації банків у реальний рушій стійкого економічного зростання України, забезпечуючи гармонізацію з європейськими та глобальними стандартами сталого фінансування.

Для практичної реалізації результатів дослідження та підвищення ефективності систем управління сталим розвитком у банківській сфері України рекомендується комплекс заходів. Національний банк України міг би з 2027 року рекомендувати впровадження значення інтегрального показника зрілості або аналогічного індикатора в регуляторній звітності банків, розробити національну таксономію стійкої діяльності, гармонізовану з європейською, а також посилити програми навчання та технічної допомоги у співпраці з міжнародними організаціями для прискорення імплементації стандартів нефінансової звітності.

Банківським установам варто створити спеціалізовані підрозділи чи інші структури зі сталого розвитку, призначити відповідальних керівників, впровадити обов'язковий скоринг позичальників за екологічними та соціальними критеріями, значно розширити лінійку зелених і соціальних продуктів, прагнучи до суттєвого збільшення їх частки в портфелях, а також забезпечити незалежний аудит і перехід до повного кількісного розкриття нефінансової інформації.

Уряду та іншим стейкхолдерам доцільно інтегрувати критерії сталості в державні програми кредитної підтримки, стимулювати залучення міжнародних інвестицій через гарантії та гранти для зелених проєктів, а також розробити загальнонаціональну стратегію повоєнного відновлення, де банківський сектор відіграватиме центральну роль у фінансуванні стійких ініціатив.

Реалізація цих пропозицій дозволить не лише усунути існуючі недоліки, а й максимально використати потенціал банківської сфери для стійкого розвитку України в умовах європейської інтеграції та повоєнного відновлення. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на динамічний моніторинг застосування інструментарію та його адаптацію до нових регуляторних і ринкових змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія / за ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюбюка. Тернопіль: «Вектор», 2012. 462 с.

2. Бебко С. В., Бурда Н. В., Богданець Б. Б. Оцінювання ефективності взаємодії банківської системи та інноваційного підприємництва в умовах міжнародного маркетингу. *Фінанси, банківська справа та страхування. Актуальні проблеми економіки* 2024. № 7 (277). С. 278 – 292.

3. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі [Електронний ресурс]. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13.

4. Будько О.В., Снімціков А.О. Управління сталим розвитком банків Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Економічні науки*. 2025. №2. С. 121 – 128.

5. Васильчук І. П. Фінанси сталого розвитку як відповідь на виклики постіндустріальної економіки. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 213 – 218.

6. Внукова Н., Сиплива О. Оцінка динаміки змін сучасного стану банківської системи України. *Acta Academiae Berekasensis. Economics*. 2024. № 5. С. 281 – 292.

7. Гуляева Л.П. Ефективність функціонування банків в сучасних умовах: міжнародні порівняння. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля». Серія «Економічні науки*. 2012. №7(178). С. 65 – 71.

8. Додик Р. Р. Проблеми та перспективи розвитку банківського сектору на сучасному етапі. *Академічні візії*. 2024. Випуск 31. С. 1 – 10.

9. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти [Текст]: монографія / С.Б. Єгоричева; ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010.

10. Луців, Б., Дзюблюк, О., Чайковський, Я., Луців, П., & Чайковський, Є. (2024). Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54), 23 – 36. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4250>.

11. Матусевич О. О., Сербін О. О. Сталий розвиток банківського сектору в Україні в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 13. С. 98 – 106.

12. Огородник В. В. Оцінка соціально-економічної ефективності банків із державною участю в трансформаційних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22. Ч. 3. С. 18 – 22.

13. Пась Я.І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2021. № 43. С. 72 – 80.

14. Пилипенко О. В., Андреева О. В., Ференс А. В. Оцінювання ефективності банківської системи України у воєнний час: фінансові та суспільні аспекти. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/770/763>.

15. Пуліна Т.В., Гордієвський Є.А. Управління розвитком стратегічного потенціалу промислового підприємства. *Збірник тез доповідей II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку»* 10 листопада 2023. С. 318 – 320.
16. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року [Електронний ресурс]. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf.
17. Тарасенко, А. (2024). Роль фінансових установ у забезпеченні сталого розвитку України. *Економіка та суспільство*, (59). [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-42>.
18. Тимофіїв О. С. Поняття та сутність сталого розвитку та стабільності банківської системи України. *Право та державне управління*. 2024 . № 2. С. 393 – 398.
19. Шульга Н. ESG-ризика банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С.101 – 119.
20. Чайковський Є. Фактори впливу на фінансову стабільність банків в Україні. *Економічний аналіз*. 2024 рік. Т. 34. № 2. С. 141 – 157.
21. Adão M. Sebastião & Maria C. Tavares & Graça Azevedo Evolution and Challenges of Sustainability Reporting in the Banking Sector: A Systematic Literature Review Administrative Sciences. *MDPI*. 2024. Vol. 14(12).Pp. 1 – 23.
22. Ali Mohammed Abbas AL-Janabi& Mohammad Javad Saei & Reza Hesarzadeh, "The Impact of Adherence to Sustainable Development, as Defined by the Global Reporting Initiative (GRI-G4), on the Financial Performance Indicators of Banks: A Comparative Study of the UAE and Iraq. *JRFM, MDPI*. 2024. Vol. 17(1). Pp. 1 – 21.
23. Bukanov H. Project-Oriented Policy of Ecological Development of the Regions of Ukraine: Basic Approaches. University Scientific Notes. 2020. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Project-Oriented-Policy-of-Ecological-Development-Bukanov/b11b1b6fab30912d92c8ca34017f042bb161bdc3>.
24. Ferraro O., Cristiano E., Veltri S. The quality of voluntary sustainability reports in the Italian cooperative credit banks. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 2024. Vol. 12. Issue 1. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S2213297X24000016>.
25. Makarenko I., Sukhonos V., Zhuravlyova Iryna V., Legenchuk S. And Szołno O. Sustainability reporting assessment for quality and compliance: the case of Ukrainian banks' management reports. *Banks and Bank Systems*. (2020). № 15(2). Pp. 117 – 129. [Електронний ресурс]. URL: doi:10.21511/bbs.15(2).2020.11.
26. Onyshchenko S., Yehorycheva S., Karpenko, Ye., & Vovchenko, O. Reporting on the sustainable development of Ukrainian banks: Current state, challenges and prospects. *Economics of Development*. 2025. № 24(1). Pp. 84 – 95. [Електронний ресурс]. URL:doi: 10.63341/econ/1.2025.84.

27. Solovii, I. P. & Panchyshyn, Y. V. ESG ризик-менеджмент у контексті розвитку сталофінансування в банківській системі України. *Forestry Education and Science: Current Challenges and Development Prospects*. 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.36930/conf150.4.27>.

REFERENCES

1. Banking system of Ukraine: formation and development in the conditions of globalization of economic processes: monograph / ed. by Doctor of Economics, Prof. O. V. Dziubliuk. Ternopil: Vektor, 2012, 462 p. (in Ukrainian).
2. Bebko S. V., Burda N. V., Bohdanets B. B. (2024) Evaluation of the efficiency of interaction between the banking system and innovative entrepreneurship in the conditions of international marketing. *Actual problems of economics*, 7 (277), 278 – 292 (in Ukrainian).
3. White paper on managing environmental, social, and governance (ESG) risks in the financial sector [Electronic resource]. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13 (in Ukrainian).
4. Budko O. V., Snimshchikov A. O. (2025) Management of sustainable development of banks. Scientific works of the interregional academy of personnel management. *Economic sciences*, 2, 121 – 128 (in Ukrainian).
5. Vasylychuk I. P. (2015) Finances of sustainable development as a response to the challenges of the post-industrial economy. *Problems of Economy*, 2, 213 – 218 (in Ukrainian).
6. Vnukova N., Sypliva O. (2024) Assessment of the dynamics of changes in the current state of the banking system of Ukraine. *Acta academiæ beregsasiensis. Economics*, 5, 281 – 292 (in Ukrainian).
7. Huliaieva L. P. (2012) Efficiency of bank functioning in modern conditions: international comparisons. *Bulletin of Volodymyr Dahl east ukrainian national university. Series «Economic sciences»*, 7 (178), 65 – 71 (in Ukrainian).
8. Dodyk R. R. (2024) Problems and prospects of development of the banking sector at the current stage. *Academic visions*, iss. 31, 1 – 10 (in Ukrainian).
9. Yegorycheva S. B. (2010) Innovative activity of commercial banks: strategic aspects: monograph. Poltava: ASMI LLC, 348 p. (in Ukrainian).
10. Lutsiv B., Dziubliuk O., Chaikovskiy Ya., Lutsiv P., Chaikovskiy Ye. (2024) The role of green banking in ensuring the goals of sustainable economic development. *Financial and credit Activity problems of theory and practice*, 1 (54), 23 – 36. [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4250> (in Ukrainian).
11. Matushevych O. O., Serbin O. O. (2024) Sustainable development of the banking sector in Ukraine under martial law. *Agrosvit*, 13, 98 – 106 (in Ukrainian).
12. Ohorodnyk V. V. (2018) Assessment of social and economic efficiency of banks with state participation in transformational conditions. *Scientific bulletin of uzhhorod*

national university. series: international economic relations and world economy, iss. 22, pt. 3, 18 – 22 (in Ukrainian).

13. Pas Ya. I. (2021) Main indicators of efficiency of management of banking business development in Ukraine. *Bulletin of KhDU. Series Economic Sciences*, 43, 72 – 80 (in Ukrainian).

14. Pylypenko O. V., Andreeva O. V., Ferens A. V. (2025) Evaluation of the efficiency of the banking system of Ukraine during wartime: financial and social aspects. *Actual questions of economic sciences*. [Electronic resource]. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/770/763> (in Ukrainian).

15. Pulina T. V., Hordievskiy Ye. A. (2023) Management of the development of strategic potential of an industrial enterprise. *Collection of abstracts of the II International scientific and practical conference modern trends of socio-economic transformations and intellectualization of society in the conditions of sustainable development*, November 10, 318 – 320 (in Ukrainian).

16. Financial Sector Development Strategy of Ukraine until 2025 [Electronic resource]. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf (in Ukrainian).

17. Tarasenko A. (2024) The role of financial institutions in ensuring sustainable development of Ukraine. *Economy and Society*, 59. [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-42> (in Ukrainian).

18. Tymofiiiev O. S. (2024) Concept and essence of sustainable development and stability of the banking system of Ukraine. *Law and public administration*, 2, 393 – 398 (in Ukrainian).

19. Shulha N. (2024) ESG risks of banks. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2, 101 – 119 (in Ukrainian).

20. Chaikovskiy Ye. (2024) Factors influencing the financial stability of banks in Ukraine. *Economic analysis*, Vol. 34, 2, 141 – 157 (in Ukrainian).

21. Adão M., Sebastião, Tavares M. C., Azevedo G. (2024) Evolution and Challenges of Sustainability Reporting in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, Vol. 14 (12), 1 – 23.

22. Ali Mohammed Abbas AL-Janabi, Saei M. J., Hesarzadeh R. (2024) The Impact of Adherence to Sustainable Development, as Defined by the Global Reporting Initiative (GRI-G4), on the Financial Performance Indicators of Banks: A Comparative Study of the UAE and Iraq. *JRFM*, Vol. 17 (1), 1 – 21.

23. Bukanov H. (2020) Project-Oriented Policy of Ecological Development of the Regions of Ukraine: Basic Approaches. *University scientific notes*. [Electronic resource]. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Project-Oriented-Policy-of-Ecological-Development-Bukanov/b11b1b6fab30912d92c8ca34017f042bb161bdc3>.

24. Ferraro O., Cristiano E., Veltri S. (2024) The quality of voluntary sustainability reports in the Italian cooperative credit banks. *Journal of Co-operative organization and*

management, Vol. 12, Iss.1.[Electronicresource].URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213297X24000016>.

25. Makarenko I., Sukhonos V., Zhuravlyova Iryna V., Legenchuk S., Szołno O. (2020) Sustainability reporting assessment for quality and compliance: the case of Ukrainian banks' management reports. *Banks and Bank Systems*, 15 (2), 117 – 129. [Electronic resource]. URL: doi: 10.21511/bbs.15(2).2020.11.

26. Onyshchenko S., Yehorycheva S., Karpenko Ye., Vovchenko O. (2025) Reporting on the sustainable development of Ukrainian banks: Current state, challenges and prospects. *Economics of Development*, 24 (1), 84 – 95. [Electronic resource]. URL: doi: 10.63341/econ/1.2025.84.

27. Solovii I. P., Panchyshyn Y. V. (2024) ESG risk management in the context of sustainable financing development in the banking system of Ukraine. *Forestry education and science: current challenges and development prospects*. [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.36930/conf150.4.27> (in Ukrainian).

Євген КУСІЙ¹,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри менеджменту та адміністрування
ORCID ID: [0009-0005-8527-3773](https://orcid.org/0009-0005-8527-3773)

¹ Національний університет «Запорізька політехніка»

Прийняття: 20/12/2025
Рецензія: 26/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-27>

АРХІТЕКТОНІКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ БАНКУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

JEL Класифікатор:
M1, M10, M14



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Кусій Є.,
2025

Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, зумовленим цифровою трансформацією фінансових послуг, посиленням конкуренції з боку фінтех-компаній, зростанням регуляторних вимог та необхідністю забезпечення операційної стійкості в умовах тривалого воєнного стану в Україні. За таких обставин банки вимушені реалізовувати комплексні стратегії організаційних змін, що охоплюють трансформацію бізнес-моделей, управлінських структур, технологій та кадрової політики. Ключовим, але часто недооціненим, чинником успішності цих змін є корпоративна культура, яка виконує інтеграційну та регулятивну функції, визначаючи ціннісні орієнтири, норми поведінки, моделі комунікації та готовність персоналу до трансформацій.

У статті здійснено аналіз сучасних теоретичних засад корпоративної культури в організаціях, зокрема в банківському секторі, з урахуванням впливу цифровізації та кризових факторів. Розглянуто класичні моделі діагностики культури, роль лідерства в управлінні змінами, етичні виклики використання штучного інтелекту, психологічні аспекти стійкості в умовах воєнного стану та взаємозв'язок культури з ризик-менеджментом. Особливу увагу приділено українському контексту, де корпоративна культура часто залишається фрагментарною та недооціненою, що призводить до опору змінам і зростання внутрішніх ризиків.

На підставі узагальнення джерел обґрунтовано необхідність системного управління корпоративною культурою як стратегічним ресурсом. Запропоновано рекомендації щодо її формування та вдосконалення: регулярна діагностика, інтеграція етичних засад у цифрові процеси, розвиток психологічної стійкості та інноваційної орієнтації персоналу, посилення культурних механізмів ризик-менеджменту та ситуативного лідерства. Реалізація цих заходів дозволить банківським установам України сформувати адаптивну, етично зрілу культуру, здатну забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги в турбулентному середовищі.

Ключові слова: корпоративна культура, банківські установи, організаційні зміни, цифрова трансформація, воєнний стан, адаптивна культура, управління змінами, ризик-менеджмент, етичні засади, штучний інтелект, лідерство, психологічна стійкість, інноваційна орієнтація, стресостійкість.

Yevhen KUSII

ARCHITECTONICS OF THE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT SYSTEM IN A BANK UNDER THE CONDITIONS OF IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE STRATEGIES

The current stage of development of Ukraine's banking system is characterized by a high level of turbulence in the external environment, driven by the digital transformation of financial services, intensified competition from fintech companies, increasing regulatory requirements, and the need to ensure operational resilience amid the prolonged wartime conditions in Ukraine. Under these circumstances, banks are compelled to implement comprehensive organizational change strategies that encompass the transformation of business models, management structures, technologies, and human resource policies. A key, yet often underestimated, factor in the success of these changes is corporate culture, which performs integrative and regulatory functions, shaping value orientations, behavioral norms, communication models, and personnel readiness for transformations.

The article analyzes contemporary theoretical foundations of corporate culture in organizations, particularly in the banking sector, taking into account the impact of digitalization and crisis factors. It examines classical models of culture diagnostics, the role of leadership in change management, ethical challenges of artificial intelligence use, psychological aspects of resilience under wartime conditions, and the interplay between culture and risk management. Particular attention is devoted to the Ukrainian context, where corporate culture often remains fragmented and undervalued, leading to resistance to change and increased internal risks.

Based on the synthesis of sources, the necessity of systematic corporate culture management as a strategic resource is substantiated. Recommendations are proposed for its formation and improvement: regular diagnostics, integration of ethical principles into digital processes, development of psychological resilience and innovative orientation among personnel, strengthening of cultural mechanisms in risk management, and situational leadership. The implementation of these measures will enable Ukrainian banking institutions to form an adaptive, ethically mature culture capable of ensuring sustainable development and competitive advantages in a turbulent environment.

Keywords: corporate culture, banking institutions, organizational changes, digital transformation, wartime conditions, adaptive culture, change management, risk management, ethical principles, artificial intelligence, leadership, psychological resilience, innovative orientation, stress resilience.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку банківської системи характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією фінансових послуг, посиленням конкуренції з боку фінтех-компаній, зростанням вимог з боку регуляторів та клієнтів, а також необхідністю забезпечення операційної стійкості в умовах кризових явищ. За таких обставин банки змушені системно впроваджувати стратегії організаційних змін, які охоплюють трансформацію бізнес-моделей, управлінських структур, процесів, технологій та кадрової політики. Водночас ключовим, але недостатньо формалізованим, чинником успішності зазначених змін залишається корпоративна культура банку.

Корпоративна культура в банківських установах виконує функцію інтеграційного та регулятивного механізму, що визначає ціннісні орієнтири, норми поведінки, моделі комунікацій і прийняття управлінських рішень, формує рівень організаційної ідентифікації персоналу та його готовність до змін. Проте в умовах реалізації стратегій організаційних змін корпоративна культура нерідко вступає у суперечність із задекларованими цілями трансформацій, виступаючи латентним джерелом опору змінам, зниженням ефективності управлінських рішень і зростанням внутрішніх ризиків. Це свідчить про відсутність у багатьох банках науково обґрунтованої, цілісної та адаптивної системи управління корпоративною культурою.

Особливої актуальності набуває проблема формування архітекτονіки системи управління корпоративною культурою банку, під якою доцільно розуміти логічно вибудовану, ієрархічно структуровану сукупність цілей,

принципів, суб'єктів, об'єктів, інструментів, механізмів і процедур, що забезпечують цілеспрямований вплив на культурні параметри організації та їх узгодження зі стратегіями організаційних змін. На практиці, управління корпоративною культурою часто обмежується окремими інструментами HR-менеджменту або декларативними корпоративними кодексами, що не інтегровані у загальну систему стратегічного управління банком і не враховують динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У наукових дослідженнях проблема корпоративної культури банків здебільшого розглядається фрагментарно – через призму типологій культур, лідерства, мотивації персоналу або управління змінами. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання системної побудови архітекtonіки управління корпоративною культурою з урахуванням специфіки банківської діяльності, регуляторних обмежень, ризик-орієнтованого підходу та стратегічних цілей організаційних змін. Бракує також методичних підходів щодо визначення взаємозв'язків між елементами такої системи, механізмів їх координації, моніторингу та коригування в процесі трансформації.

Таким чином, наявна суперечність між об'єктивною потребою банків у цілісній, науково обґрунтованій архітекtonіці системи управління корпоративною культурою як стратегічного ресурсу реалізації організаційних змін і недостатнім рівнем теоретико-методологічного забезпечення її обґрунтування. Усунення зазначеної суперечності зумовлює необхідність поглибленого наукового дослідження архітекtonіки системи управління корпоративною культурою банку в умовах реалізації стратегій організаційних змін, що й визначає актуальність та проблемну спрямованість даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання корпоративної культури в сучасних організаціях, зокрема в банківському секторі України, є предметом наукових досліджень. Це зумовлено тим, що корпоративна культура виступає ключовим детермінантом адаптивності, організаційної стійкості, етичності поведінки та ефективності управління в умовах швидкої цифрової трансформації, макроекономічної нестабільності й тривалого воєнного стану. Відповідно, аналіз наявних джерел демонструє поступову еволюцію наукових підходів, а саме: від класичних теоретичних моделей організаційної культури та лідерства до прикладних аспектів її трансформації під впливом технологічних інновацій, ризиків і кризових викликів [9, 16, 17, 19, 24].

Насамперед, фундаментальні праці закладають теоретичну основу розуміння корпоративної культури як складної системи спільних цінностей, норм, переконань, символів і патернів поведінки, що формується та

еволюціонує під вирішальним впливом лідерства на різних етапах життєвого циклу організації [24, 28]. У цьому контексті модель, розроблена К. Камероном і Р. Квінном, надає ефективний інструмент діагностики культури за чотирма основними векторами – співпраця, інновації, контроль і конкуренція, що залишається особливо релевантним для визначення стратегічного вектора розвитку банківських установ [17, 10]. Подібним чином Е. Шейн і П. Шейн акцентують увагу на центральній ролі лідерства в процесі управління культурними змінами, наголошуючи на необхідності адаптації культури до конкретного етапу розвитку організації [24]. Продовжуючи цю лінію, Дж. Коттер пропонує структурований восьмиетапний процес управління змінами, в якому культурні аспекти інтегровано як невід’ємний елемент забезпечення успішної трансформації [19]. Аналогічно М. Воткінс розробляє стратегії швидкої адаптації нових лідерів до існуючої культури протягом перших 90 днів перебування на посаді [28], тоді як Ф. Тромпена-арс і Ч. Хемпден-Тернер аналізують вплив національних і організаційних культурних відмінностей на ефективність глобального бізнесу, пропонуючи практичні інструменти управління диверситетом [26].

На основі цих теоретичних засад сучасні міжнародні дослідження переходять до вивчення ролі корпоративної культури в забезпеченні організаційної стійкості та ефективному управлінні ризиками. Зокрема, адаптивна культура дедалі частіше визнається критичним фактором довгострокового успіху організації, оскільки вона сприяє розвитку інновацій, підвищенню задоволеності персоналу та формуванню стійких конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі [23]. Ця теза знаходить подальший розвиток у дослідженнях з позиції життєвого циклу організації, де зазначено, що такі культурні виміри, як повага до людей і командна робота, позитивно корелюють зі стійкістю на всіх етапах, тоді як інноваційна орієнтація набуває вирішального значення саме на фазах зростання та відродження [25]. Важливим підтвердженням є дані, згідно з якими тип корпоративної культури безпосередньо впливає на ризик-апетит банківських установ, тобто орієнтація на агресивну конкуренцію асоціюється з більш ризикованою кредитною політикою та значними збитками, натомість акцент на контролі й безпеці сприяє зниженню системних ризиків [21]. Водночас спроби використання корпоративної культури як регуляторного механізму стримування порушень стикаються з суттєвими обмеженнями, пов’язаними з труднощами судового застосування та відновленням суспільної довіри до фінансових інститутів після криз [18].

Паралельно з цим цифрова трансформація суттєво модифікує корпоративну культуру фінансового сектору. Застосування технологій BigData,

штучного інтелекту та блокчейну дозволяє значно підвищити ефективність банківських послуг і рівень фінансової інклюзії, однак водночас породжує нові типи ризиків, передусім кіберризиків [4, 22]. Особливо гостро постають етичні виклики, пов'язані з використанням ШІ в процесах рекрутингу, де алгоритмічна упередженість може призводити до дискримінації за ознаками статі, віку чи етнічного походження, а також до порушень права на приватність; розв'язання цих проблем вимагає впровадження принципів прозорості, інклюзивності та обов'язкового людського втручання в остаточне прийняття рішень [13].

В українському контексті, попри наявність розвинених теоретичних напрацювань, корпоративна культура часто залишається недооціненою вітчизняним бізнесом. Однак дослідження свідчать, що її сильні прояви забезпечують глибоку ідентифікацію персоналу з організацією, синергійний ефект під час змін і ефективне подолання національних стереотипів, які гальмують розвиток [7, 20, 27]. У банківському секторі корпоративна культура складає невід'ємну частину системи корпоративного управління, визначається ключовими стейкхолдерами (державою в особі регуляторів та клієнтами) і безпосередньо впливає на рівень стресостійкості установи, лояльність клієнтів та її позицію в ринкових рейтингах [10]. Крім того, інтеграція банківських інновацій у корпоративну культуру сприяє формуванню єдності персоналу, посиленню професійної етики та стимулюванню творчого потенціалу [11]. Корпоративна культура виступає також стратегічним ресурсом у процесі управління змінами, продукуючи синергійний ефект, але водночас може генерувати опір змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях залежно від глибинних ціннісних орієнтацій [12]. Ефективне управління ризиками як інноваційних проектів, так і повсякденної банківської діяльності вимагає системної класифікації ризиків і застосування функціонального підходу щодо відповідних інструментів [14, 15].

Нарешті, кризові умови воєнного стану в Україні суттєво прискорюють трансформацію культурних і комунікаційних процесів в організаціях та суспільстві загалом. Політична комунікація між владою та суспільством набуває виразно стратегічного характеру, переміщується переважно в цифрове середовище та потребує активної протидії дезінформації й пропаганді [5]. У цьому контексті концепт політичної стабільності зазнає глибокого переосмислення: він тепер визначається через адаптивність державних інститутів, суспільну консолідацію, легітимність влади, баланс між безпековими імперативами та демократичними принципами, а також значущою є роль міжнародної підтримки – як це ілюструє досвід російсько-української війни [8]. Важливим психологічним ресурсом у таких умовах

стає конструктивна психологічна взаємодія, ґрунтована на розвиненому емоційному інтелекті, здатності до регуляції емоцій, співпраці та підтриманні позитивної самооцінки, особливо в цифровому комунікаційному просторі [2]. Деонтологічні засади, поєднані з прогнозуванням на базі ШІ та належним правовим супроводом, дозволяють оптимізувати організацію соціальної сфери в умовах демографічних зсувів і кризових викликів, зокрема на рівні організації [1]. Ситуативний підхід щодо лідерства в державних структурах вимагає переходу до динамічних стилів управління та систематичного професійного навчання [3]. Водночас принципи сталого розвитку становлять основу формування екологічної політики через створення збалансованих соціально-еколого-економічних систем на державному та регіональному рівнях [6].

Таким чином, комплексний аналіз розглянутих джерел свідчить про те, що корпоративна культура виступає як динамічний феномен, тісно інтегрований із процесами лідерства, управління змінами, ризик-менеджменту, цифрової трансформації та кризової адаптації. Для українського банківського сектору особливо актуальними залишаються виклики, пов'язані з недооцінкою ролі культури, етичними ризиками впровадження технологій штучного інтелекту та довгостроковим впливом воєнного стану. Це обґрунтовує необхідність подальших досліджень, спрямованих на верифікацію та контекстуальну адаптацію наявних теоретичних моделей до реальних організаційних практик.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні архітектоніки системи управління корпоративною культурою банку як стратегічного ресурсу реалізації організаційних змін.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура банківських установ є складним феноменом, що визначає не лише внутрішні процеси управління, але й здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема цифрової трансформації та умов воєнного стану. У сучасних умовах корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом, який інтегрує цінності, норми поведінки, традиції та символи, формуючи єдине організаційне середовище, сприятливе для досягнення довгострокових цілей [7, 12, 24, 27].

Теоретичне осмислення корпоративної культури базується на класичних моделях, серед яких особливе місце посідає модель К. Камерона та Р. Квінна, що класифікує культури за чотирма квадрантами: кланова (співпраця), адхократична (інновації), ринкова (конкуренція) та ієрархічна (контроль) [17, 10]. Для банківських установ України оптимальним є баланс між векторами контролю й конкуренції з одного боку та інновацій і співпра-

ці – з іншого, оскільки саме такий квадрант забезпечує необхідну стресостійкість і водночас гнучкість у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища. Е. Шейн та П. Шейн підкреслюють, що глибинний рівень культури (базові припущення) визначає реакцію організації на зміни: підтримку, нейтралітет чи опір [24]. У банківському секторі опір змінам часто проявляється на системному рівні через консервативні традиції та високий рівень регуляторного контролю [12].

Цифрова трансформація суттєво модифікує корпоративну культуру банків. Впровадження технологій BigData, штучного інтелекту, віддалених сервісів та кешбек-механізмів дозволяє формувати персоналізовані бізнес-моделі та підвищувати клієнтську лояльність, однак додає нові ризики, насамперед, кіберризики та етичні дилеми [4, 22]. Використання ШІ в процесах рекрутингу та оцінки кредитоспроможності може призводити до алгоритмічної упередженості за ознаками статі, віку чи соціального статусу, що вимагає формування культури прозорості, інклюзивності та обов'язкового людського втручання в критичні рішення [13]. Банківські інновації, інтегровані в корпоративну культуру, сприяють єдності персоналу, посиленню професійної етики та творчості, що є необхідною умовою конкурентоспроможності [11].

Умови воєнного стану в Україні накладають додаткові імпринти на корпоративну культуру банківських установ. Обмеження громадського контролю, переміщення комунікації в цифрове середовище та необхідність протидії дезінформації трансформують політичну та організаційну комунікацію, роблячи її стратегічною [5, 8]. У таких умовах посилюється роль конструктивної психологічної взаємодії, базованої на емоційному інтелекті, регуляції емоцій та здатності до співпраці, що допомагає підтримувати позитивну самооцінку персоналу та уникати внутрішніх конфліктів [2]. Водночас воєнний стан актуалізує деонтологічні засади управління, вимагаючи інтеграції етичних кодексів із прогнозуванням ризиків за допомогою ШІ [1].

Управління змінами в банківських установах неможливе без урахування корпоративної культури як фактора опору чи каталізатора трансформацій. За Дж. Коттером, успішні зміни потребують створення відчуття терміновості, формування коаліції та інституціоналізації нових підходів, де культура відіграє роль цементуючого елемента [19]. Опір змінам виникає переважно на глибинному рівні культури і може бути індивідуальним, груповим чи системним [12]. В українському банківському секторі недооцінка культури призводить до стагнації та високої плинності кадрів, тоді як сильна культура забезпечує ідентифікацію працівників з організацією та синергійний ефект [20, 27].

Ризик-менеджмент тісно пов'язаний із типом корпоративної культури. Дослідження свідчать, що культура, орієнтована на агресивну конкуренцію, корелює з ризикованою кредитною практикою та більшими збитками, натомість культура контролю та безпеки знижує системні ризики [21, 15]. В умовах цифровізації та воєнного стану необхідна адаптивна культура, яка поєднує інноваційність із повагою до людей і командною роботою на всіх етапах життєвого циклу організації [23, 25].

Таким чином, корпоративна культура банківських установ України в сучасних умовах має бути адаптивною, етично орієнтованою та інноваційною. Вона повинна інтегрувати елементи співпраці, швидкого реагування на зміни, цифрової грамотності персоналу та психологічної стійкості. Лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні такої культури: від швидкої адаптації нових керівників [28] до ситуативного стилю управління в кризових умовах [3]. Лише за умови свідомого культивування корпоративної культури як стратегічного активу банківські установи зможуть забезпечити сталість розвитку, лояльність клієнтів і конкурентні переваги в турбулентному середовищі.

Формування та вдосконалення корпоративної культури в банківських установах України в сучасних умовах є складним системним процесом, що вимагає врахування як технологічних імперативів цифрової трансформації, так і психологічних, етичних та комунікаційних викликів, зумовлених тривалим воєнним станом. Корпоративна культура тут виступає не лише як внутрішній регулятор поведінки персоналу, але й як стратегічний ресурс, здатний забезпечити організаційну стійкість, адаптивність до змін і довгострокову конкурентоспроможність у турбулентному зовнішньому середовищі.

Насамперед, процес вдосконалення корпоративної культури має розпочинатися з регулярної діагностики її поточного стану, що дозволяє виявити дисбаланси між основними орієнтаціями організації та вимогами сьогодення. Для цього доцільно застосовувати методики оцінки, які враховують багатогранність культурних профілів, з метою досягнення оптимального балансу між стабільністю, контролем і гнучкістю, необхідною для швидкого реагування на зовнішні загрози. У воєнний період особливого значення набуває посилення елементів, спрямованих на внутрішню згуртованість і психологічну підтримку колективу, тоді як цифрова трансформація диктує необхідність розвитку інноваційної складової культури, що стимулює творчість і готовність до впровадження нових технологій. Така діагностика повинна проводитися систематично, з використанням анонімних опитувань, фокус-груп і аналізу поведінкових індикаторів, з по-

дальшим моделюванням цільового культурного профілю, адаптованого до стратегічних цілей банку.

Значну увагу слід приділити інтеграції етичних і деонтологічних засад у повсякденну практику банку, особливо в контексті активного використання штучного інтелекту та великих масивів даних. Зростання ризиків алгоритмічної упередженості в процесах рекрутингу, оцінки кредитоспроможності чи формування персоналізованих пропозицій вимагає розробки внутрішнього етичного кодексу, який би чітко регламентував принципи прозорості, інклюзивності та обов'язкового людського контролю над критичними рішеннями. Створення спеціальних комітетів з етики за участю фахівців з управління персоналом, інформаційних технологій та представників працівників дозволить проводити регулярний аудит технологічних рішень, запобігаючи дискримінації та порушенням приватності. В умовах воєнного стану ці етичні норми мають поширюватися на сферу психологічної підтримки, включаючи програми збереження ментального здоров'я співробітників і клієнтів, що сприяє формуванню культури довіри та взаємодопомоги.

Розвиток адаптивності та психологічної стійкості персоналу є одним із ключових напрямів вдосконалення корпоративної культури в кризових умовах. Воєнний стан посилює емоційне навантаження на колектив, тому культура банку повинна активно сприяти розвитку емоційного інтелекту, навичок регуляції емоцій і конструктивної взаємодії. Це досягається через систематичні тренінги з управління стресом, вирішення конфліктів і командної співпраці, які можуть проводитися як в очному, так і в цифровому форматі. Водночас процеси змін, пов'язані з цифровою трансформацією, потребують застосування структурованих підходів щодо управління трансформаціями, де культура виступає каталізатором, а не бар'єром. Створення коаліцій змін серед менеджменту середньої ланки та формування відчуття спільної відповідальності за інновації допоможе подолати опір і забезпечити інституціоналізацію нових практик.

Паралельно з цим необхідно активно розвивати цифрову грамотність і інноваційну орієнтацію культури, оскільки цифрова трансформація є невід'ємною умовою виживання банківських установ. Створення внутрішніх програм навчання, орієнтованих на опанування технологій великих даних, штучного інтелекту та кібербезпеки, дозволить сформувати культуру постійного професійного розвитку. Стимулювання творчого потенціалу працівників через механізми заохочення ініціатив, такі як внутрішні конкурси ідей чи програми підтримки інноваційних проєктів, інтегрує технологічні нововведення в повсякденну етику та єдність колективу, підвищуючи загальну ефективність організації.

Управління ризиками через культурні механізми набуває особливого значення в умовах зростання кіберзагроз і нестабільності. Культура банку повинна уникати надмірної орієнтації на короткострокову конкуренцію, натомість акцентуючи принципи контролю, безпеки та відповідального прийняття рішень. Інтеграція ризик-менеджменту в культурні норми через регулярне обговорення потенційних загроз на всіх рівнях управління та моніторинг культурних індикаторів, таких як плинність кадрів чи рівень внутрішньої довіри, дозволить запобігти системним збиткам. У воєнний період ця культура має також включати механізми протидії дезінформації в комунікації з клієнтами та партнерами.

Лідерство відіграє вирішальну роль у всіх цих процесах, тому керівникам банків доцільно переходити до динамічного, ситуативного стилю управління, який балансує жорсткий контроль з елементами участі та підтримки. Стратегічна комунікація повинна бути прозорою та орієнтованою на цифрові канали, забезпечуючи швидке інформування та зворотний зв'язок. Новопризначеним керівникам рекомендується застосовувати методи швидкої адаптації до існуючої культури, щоб ефективно впливати на її еволюцію.

Нарешті, вдосконалення корпоративної культури має бути безперервним процесом, а не разовими заходами. Створення спеціалізованих підрозділів або посад, відповідальних за культурний розвиток, з використанням ключових показників ефективності культури, таких як рівень задоволеності персоналу чи індекс організаційної ідентифікації, забезпечить системний моніторинг і корегування. Реалізація такого комплексного підходу дозволить банківським установам України сформувати адаптивну, етично зрілу та інноваційно спрямовану корпоративну культуру, здатну не лише протистояти сучасним викликам, але й перетворювати їх на джерело конкурентних переваг, забезпечуючи стале функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі. Подальше вивчення ефективності запропонованих заходів у реальних умовах українських банків відкриває широкі перспективи для наукових і практичних узагальнень.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків щодо ролі та місця корпоративної культури в процесі реалізації стратегій організаційних змін у банківських установах України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Насамперед, корпоративна культура – це динамічний феномен, що виконує інтеграційну, регулятивну та адаптивну функції, визначаючи не лише внутрішню згуртованість колективу, але й здатність банку ефективно реагувати на турбулентність зовнішнього середовища. Аналіз теоретичних

джерел свідчить, що сильна, адаптивна культура, орієнтована на баланс між контролем, інноваціями, співпрацею та етичними принципами є стратегічним ресурсом, який посилює стійкість організації, знижує опір змінам і сприяє синергійному ефекту трансформаційних процесів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Агарков О. А., Буканов Г. М. Система організації соціальної сфери: деонтологічні засади, прогнозування та правовий документальний супровід. *Психологія та соціальна робота*. 2025. №1. С. 11 – 20.
2. Агарков О. А., Буканов Г. М. Конструктивна психологічна взаємодія: теоретичний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2024. №1. С. 3 – 10.
3. Алексеєнко І.В. Удосконалення стилів управління керівників органів системи МВС України як систематизуючий фактор ефективності роботи підлеглих колективів / І.В. Алексеєнко, Г.А. Магась, О.А. Агарков. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2 (99). С. 15 – 20.
4. Береславська, О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60 [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649/3578>.
5. Буканов Г. М. Політична комунікація влада і суспільства в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2025. № 1. С. 72 – 78.
6. Буканов Г. М. Концепція сталого розвитку як основа формування державної екологічної політики на державному та регіональному рівні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70) № 3. С. 71 – 76.
7. Вараксіна, О., & Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
8. Головень Ю., Буканов Г. Трансформація концепту політичної стабільності в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки*. Вип. 2 (78). 2025. С. 50 – 56.
9. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти. Донецьк: Ноулідж, 2014. 395 с.
10. Кліпкова О.І., Аспекти формування корпоративної культури у банківському секторі України. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 40. С. 215 – 221.
11. Котковський В. С., Гузенко О. П. Банківська інновація в системі заходів покращення корпоративної культури. *EconomicAnnals-XXI*. 2015. № 1 – 2(2). С. 39 – 42.
12. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2(88). С. 91 – 97.

13. Пуліна Т., Куц А., Юдицький В. Етичні виклики використання ШІ у рекрутингу: як уникнути дискримінації та упередженості. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 216–222.
14. Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проєктів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4–8.
15. Ризик-менеджмент у банку: теорія та організація: монографія. Укладачі О. А. Криклій, І.В. Белова, О.М. Пожар, Н.П. Верхуша. Суми : КОРПУНКТ, 2014. 147 с.
16. Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 260 с.
17. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 259 p.
18. Comino V. 'Corporate Culture' Is The 'New Black' – Its Possibilities And Limits As A Regulatory Mechanism For Corporations And Financial Institutions? *University of New South Wales Law Journal*. 2021. Vol. 44 (1). Pp. 295 – 325.
19. Kotter J. P. *Leading Change: With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
20. Mukha S. V. Modern ukrainian corporate culture and transformation of business processes. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 204 – 209.
21. Nguyen D. D., Nguyen L., Sila V. Does corporate culture affect bank risk-taking? Evidence from loan-level data. *British journal of management*. 2019. Vol. 30, Issue 1. Pp. 1 – 51.
22. Nwoke J. Digital Transformation in financial services and fintech: trends, innovations and emerging technologies. *International Journal of Finance*. 2024. Vol. 9, Issue No 6. Pp. 1 – 24.
23. Patel, J. The Role Of Adaptive Culture In Organizational Success: A Comprehensive Review. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*. 2024. №28(S2). Pp. 1 – 3.
24. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Wiley, 2017. 416 p.
25. SuS., Baird K., Munir R. Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*. 2022. № 44(3). [Електронний ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/363317170_Organisational_resilience_the_role_of_organisational_culture_from_an_organisational_life_cycle_perspective.
26. Trompenaars F., & Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 4th ed. Nicholas Brealey Publishing, 2020. 450 p.
27. Tytarenko L., Levchenko I., Potkalo K. Corporate culture priorities in the context of international transformations. *Економіка і регіон*. 2024. № 1 (92). С. 79 – 86.

28. Watkins M. D. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*. Harvard Business Review Press, 2023. 304 p.

REFERENCES

1. Aharkov O. A., Bukanov G. M. (2025) The system of organization of the social sphere: deontological principles, forecasting and legal documentary support. *Psychology and social work*, 1, 11 – 20 (in Ukrainian).
2. Aharkov O. A., Bukanov G. M. (2024) Constructive psychological interaction: theoretical aspect. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs*, 1, 3 – 10 (in Ukrainian).
3. Alekseenko I. V. (2019) Improvement of management styles of heads of bodies of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine as a systematizing factor of the efficiency of the work of subordinate teams / I. V. Alekseenko, G. A. Magas, O. Agarkov. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 2 (99), 15 – 20 (in Ukrainian).
4. Bereslavska, O. (2024) Transformation of banking services in the conditions of digitalization. *Economy and Society*, 60 [Electronic resource]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649/3578> (in Ukrainian).
5. Bukanov G. M. (2025) Political communication of the authorities and society under martial law in Ukraine. *Bulletin of NTUU "KPI". Political science. Sociology. Law*, 1, 72–78 (in Ukrainian).
6. Bukanov G. M. (2020) The concept of sustainable development as the basis for the formation of state environmental policy at the state and regional levels. *Academic notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: State administration*, 31 (70), 3, 71–76 (in Ukrainian).
7. Varaksina, O., & Shulga, V. (2023) The role of corporate culture in the modern business environment. *Economy and Society*, 49. [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>(inUkrainian).
8. Goloven Yu., Bukanov G. (2025) Transformation of the concept of political stability in martial law. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences*. Issue 2 (78), 50 – 56 (in Ukrainian).
9. Guseva O.Yu. (2014) *Management of strategic changes: theory and applied aspects*. Donetsk: Knowledge, 395 p.(in Ukrainian).
10. Klipkova O.I. (2020) Aspects of corporate culture formation in the banking sector of Ukraine. *Economics and enterprise management*. Issue 40, 215 – 221 (in Ukrainian).
11. Kotkovsky V. S., Guzenko O. P. (2015) Banking innovation in the system of measures to improve corporate culture. *Economic Annals-XXI*. No 1 – 2(2), 39 – 42 (in Ukrainian).
12. Pryymak N. S. (2019) Corporate culture in the enterprise change management system. *Bulletin of ZhDTU: Economics, management and administration*, 2(88), 91 – 97 (in Ukrainian).

13. Pulina T., Kuts A., Yudytsky V. (2025) Ethical challenges of using AI in recruiting: how to avoid discrimination and bias. *Economic Space*, 203, 216 – 222 (in Ukrainian).
14. Pulina T. V. (2017) Modern aspects and methods of risk management of innovative projects in Ukraine. *Economy and State*, 10, 4 – 8 (in Ukrainian).
15. Risk Management in the Bank: Theory and Organization: Monograph. Compiled by O. A. Kryklii, I. V. Belova, O. M. Pozhar, N. P. Verkhusha (2014), 147 p. (in Ukrainian).
16. Transformation of the Economic Environment under Entropy Conditions: Coll. mon. under the general editorship of Doctor of Economics, Prof. Prokhorova V. V. Kh.: Ivanchenko I. S. (2024) Publishing House, 260 p. (in Ukrainian).
17. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 259 p.
18. Comino V. (2021) Corporate Culture Is The 'New Black – Its Possibilities And Limits As A Regulatory Mechanism For Corporations And Financial Institutions? *University of New South Wales Law Journal*, 44 (1), 295 – 325.
19. Kotter J. P. (2012) Leading Change: With a New Preface by the Author. Harvard Business Review Press, 208 p.
20. Mukha S. V. (2019) Modern ukrainian corporate culture and transformation of business processes. *Бізнес Інформ*, 5, 204 – 209.
21. Nguyen D. D., Nguyen L., Sila V. (2019) Does corporate culture affect bank risk-taking? Evidence from loan-level data. *British journal of management*, 30, 1, 1 – 51.
22. Nwoke J. Digital Transformation in financial services and fintech: trends, innovations and emerging technologies. *International Journal of Finance*. Vol. 9, Issue No 6. Pp. 1 – 24.
23. Patel, J (2024). The Role Of Adaptive Culture In Organizational Success: A Comprehensive Review. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*. 28(S2), 1 – 3.
24. Schein E. H., Schein P. A. (2017) Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Wiley, 416 p.
25. SuS., Baird K., Munir R. (2022) Organisational resilience: the role of organisational culture from an organisational life cycle perspective. *International Journal of Manpower*, 44(3). URL: https://www.researchgate.net/publication/363317170_Organisational_resilience_the_role_of_organisational_culture_from_an_organisational_life_cycle_perspective
26. Trompenaars F., & Hampden-Turner C. (2020) Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. 4th ed. Nicholas Brealey Publishing, 450 p.
27. Tytarenko L., Levchenko I., Potkalo K. (2024) Corporate culture priorities in the context of international transformations. *Economy and region*, 1 (92), 79 – 86.
28. Watkins M. D. (2023) The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Harvard Business Review Press, 304 p.

Кирило РЕПІН¹,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ORCID ID: 0000-0002-8741-5342

¹ Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Прийняття: 15/12/2025
Рецензія: 21/12/2025
Публікація: 30/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-28>

РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ

JEL Класифікатор:
Q56, L26, G38, M14



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Репін К.,
2025

У статті досліджено розвиток екологічного підприємства в Україні в контексті реалізації Європейського зеленого курсу та поширення ESG-трансформацій у бізнес-середовищі. Обґрунтовано роль екосистемного підходу як методологічної основи формування стійких моделей еко-підприємництва, орієнтованих на поєднання економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Розглянуто циркулярну економіку як інтегративну економічну модель, яка надає пріоритет ефективності використання ресурсів, мінімізації відходів та технологічній модернізації переробки відходів, тим самим подовжуючи термін служби продукції та покращуючи екологічні результати. Проаналізовано ключові напрями розвитку екологічного підприємства, зокрема екологізацію виробництва, відновлювану енергетику, ринок органічної продукції, циркулярну економіку та екологічну інформованість, з урахуванням інституційних змін та євроінтеграційних процесів. Розглянуто ініціативи ЄС, такі як Європейська зелена угода та План дій ЄС щодо органічного виробництва, які формують національну політику та стимулюють розвиток ринку органічної продукції та стали торгівлю. Запропоновано концептуальну модель розвитку екологічного підприємства, що ґрунтується на принципі максимізації еколого-економічного результату та сталого інвестування. Доведено, що впровадження ESG-підходів і механізмів сталого інвестування сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, зниженню екологічних

ризиків і формуванню довгострокового потенціалу економічного зростання України в умовах структурної трансформації економіки.

Ключові слова: екологічне підприємництво; сталий розвиток; Європейський зелений курс; ESG-трансформації; сталі інвестування; циркулярна економіка; еко-системний підхід.

Kyrylo RIEPIN

DEVELOPMENT OF ECOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN GREEN COURSE AND ESG TRANSFORMATIONS

The article examines the theoretical and practical foundations of circular economy implementation and ecological entrepreneurship development within the context of sustainable economic transformation. The study identifies circular economy as an integrative economic model that prioritizes resource efficiency, waste minimization, and technological modernization of waste processing, thereby extending product lifespans and enhancing environmental outcomes. The paper analyses current waste management reforms in Ukraine as a structural basis for applying circular economy principles in alignment with European Union standards and shows how national strategic planning, including the 2024–2033 National Waste Management Plan, operationalizes these principles to reduce landfill disposal and support higher recycling rates. The research highlights that ecological entrepreneurship is grounded in a resource-oriented approach where economic actors engage in activities such as waste collection, transportation, processing, and recycling to generate economic value while mitigating negative environmental externalities. The key areas of development of green entrepreneurship are analyzed, in particular, the greening of production, renewable energy, the organic products market, the circular economy, and environmental awareness, taking into account institutional changes and European integration processes. It also emphasises the role of digital tools for regulation and monitoring, noting that the national digital platform «Eco-System» strengthens transparency, compliance, and administrative efficiency in waste operations.

Furthermore, the article connects contemporary strategies with the conceptual origins of resource circularity in organic and biodynamic agricultural thought, illustrating how early holistic agricultural paradigms inform current sustainable business practices. The work assesses how EU initiatives such as the European Green Deal and the EU Action Plan for organic production shape national policies and stimulate market development for organic products and sustainable trade. In addition,

international frameworks such as the United Nations Sustainable Development Goals and the Paris Agreement are considered key drivers of environmental governance that integrate economic growth with social equity and ecological stewardship. The results confirm that integrating circular economy frameworks and ecological entrepreneurship contributes to long-term resilience, competitiveness, and sustainable economic development at national and enterprise levels.

Keywords: *environmental entrepreneurship; sustainable development; European Green Deal; ESG transformations; sustainable investing; circular economy; ecosystem approach.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується посиленням екологічних викликів, структурними трансформаціями та необхідністю адаптації національної економічної системи до європейських стандартів сталого розвитку. Умови післякризового відновлення, кліматичні ризики, деградація природних ресурсів і зростання екологічних загроз актуалізують потребу формування нових моделей підприємницької діяльності, орієнтованих на поєднання економічної ефективності з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. У цьому контексті екологічне підприємництво набуває статусу одного з ключових інструментів реалізації Цілей сталого розвитку та Європейського зеленого курсу. Водночас практична реалізація потенціалу екологічного підприємництва в Україні стримується фрагментарністю державної екологічної політики, обмеженим доступом до сталого фінансування, недостатньою інтеграцією ESG-принципів у бізнес-практики та відсутністю цілісного методологічного підходу щодо управління розвитком еко-підприємницьких систем. Це зумовлює потребу наукового обґрунтування концептуальних засад, моделей і інструментів розвитку екологічного підприємництва з урахуванням євроінтеграційних процесів. Розв'язання зазначеної проблеми безпосередньо пов'язане з важливими науковими завданнями формування теорії сталого підприємництва, розвитку екосистемного підходу та адаптації ESG-трансформацій до умов національної економіки. У практичній площині результати дослідження мають значення для удосконалення механізмів державного регулювання, стратегій сталого інвестування та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика циркулярної економіки, екологічного підприємництва та сталого розвитку активно досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а також відображена в міжнародних стратегічних документах і національних політиках. У сучасних дослідженнях циркулярна економіка розглядається як систем-

на модель розвитку, що спрямована на скорочення утворення відходів, повторне використання ресурсів і формування замкнених виробничо-споживчих циклів (European Commission, 2021 [7]). Витоки ідей екологічно орієнтованого господарювання та ресурсної замкненості простежуються у класичних працях із біодинамічного землеробства. Фундаментальним теоретичним джерелом у цьому контексті є лекційний курс Рудольфа Штайнера «Agriculture Course» (1924) [6], у якому вперше було сформульовано системне бачення сільського господарства як цілісного живого організму з замкненими потоками речовини та енергії. Біодинамічний підхід Штайнера розглядається як рання концептуальна форма органічного виробництва, що заклала ідейні засади сучасних моделей сталого та циркулярного розвитку аграрної сфери. Подальше наукове осмислення ідей біодинамічного та органічного землеробства здійснено у працях Дж. Полла [5], який проаналізував переклади та поширення «Agriculture Course» Р. Штайнера як семінального тексту органічного руху. Автор наголошує на визначальному впливі біодинамічної парадигми на формування сучасних підходів щодо органічного виробництва, екологічного підприємництва та ресурсної циркулярності, що підтверджує спадкоємність між класичними екологічними концепціями та сучасними стратегіями сталого розвитку. Значний внесок у розвиток теоретичних засад ресурсної циркулярності зроблено українськими науковцями. Зокрема у працях І. М. Репіної та В. М. Ходаківського [9] обґрунтовано еволюцію концепції ресурсної циркулярності як основи сучасних економічних трансформацій та інструменту підвищення ефективності використання ресурсів у національній економіці. Автори акцентують увагу на поєднанні економічних, екологічних і управлінських компонентів у межах циркулярної моделі розвитку. Важливу методологічну та практичну основу для розвитку циркулярної економіки формують міжнародні документи, зокрема Цілі сталого розвитку ООН, Паризька угода [12] та Порядок денний на XXI століття, які визначають стратегічні орієнтири екологічної відповідальності держав, бізнесу та суспільства. Європейський план дій з розвитку циркулярної економіки та рекомендації Європейської комісії щодо управління побутовими відходами суттєво впливають на формування національної політики України у сфері сталого розвитку. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо систематизованими залишаються питання інтеграції інструментів циркулярної економіки в практику екологічного підприємництва з урахуванням сучасних викликів, цифровізації управління відходами та трансформації екологічної свідомості суспільства, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних засад розвитку екологічного підприємництва в Україні в контексті реалізації Європейського зеленого курсу та поширення ESG-трансформацій. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено: дослідити роль еко-системного підходу у формуванні стійких моделей еко-підприємництва; проаналізувати ключові напрями його розвитку з урахуванням євроінтеграційних та інституційних змін; обґрунтувати концептуальну модель розвитку екологічного підприємництва на засадах максимізації еколого-економічного результату та сталого інвестування; визначити вплив упровадження ESG-підходів на підвищення конкурентоспроможності бізнесу та довгостроковий економічний розвиток України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У концепції сталого розвитку використовується еко-системний підхід до розвитку еко-підприємництва України, спрямований на збереження довкілля, підвищення суспільного добробуту та забезпечення прибутковості бізнесу [1]. Основні положення сталого розвитку екологічного підприємництва включають моніторинг ключових показників ефективності «зеленої» економіки в оновленні стратегічних орієнтирів. Екологічна політика в Україні тісно пов'язується із цілями сталого розвитку та підкреслює внесок підприємництва в екологічний порядок денний до 2030 року [2]. В екологічній політиці України обґрунтовані пріоритетні завдання із забезпечення екологічної безпеки з урахуванням впливу господарської діяльності на довкілля й взаємодії учасників еко-підприємництва. Загрози походять від забруднення навколишнього середовища в екстремальних та довгострокових перетвореннях економіки країни. Мінімізація екологічних ризиків досягається через принципи сталого еко-підприємництва, спрямованих на створення суспільних цінностей, підтримку екологічної діяльності, введення виробничих обмежень. Концепція сталого розвитку еко-підприємництва сприяє розвитку галузей екологізації виробництва, відновлюваної енергетики, ринку органічної продукції, циркулярної економіки та екологічного інформування [3] (рис. 1).

Екологізація виробництва через впровадження екологічних інновацій є популярною на глобальному ринку, знижує витрати на сировину та утилізацію відходів, підвищує ефективність та конкурентні переваги підприємств, зменшує загрози для здоров'я людей. Екологізація демонструє організаційний підхід у бізнесі, заснований на світовому досвіді розв'язання технологічних завдань та фінансових проблем. Підприємства зменшують негативний вплив на довкілля, коли впроваджують екологічні інновації, скорочують операційні витрати та збільшують прибуток. Еколо-

гізація виробництва розв'язує проблеми втрати біорізноманіття, забруднення повітря та води, руйнування озонового шару, деградації території, виснаження природних ресурсів. Так, ESG-трансформації бізнесу мінімізують екологічні ризики на джерелах виникнення, а екологічне мислення стає частиною соціальної еволюції економічної політики, моральних та культурних цінностей людей. Таким чином, екологізація виробництва слугує економічним фундаментом для розв'язання екологічних проблем в енергетиці, промисловості, будівництві, транспорті, туризмі та соціальній сфері. Це сприяє збільшенню частки рентабельних інновацій та екологічно безпечних продуктів на глобальному еко-ринку. Принципи екологізації виробництва враховуються в екологічній політиці України, у стратегіях, програмах та планах національної економіки. У контексті екологічного підприємництва екологізація виробництва спрямована на розвиток та конкурентоспроможність національної економіки в довгостроковій перспективі та в контексті парадигми сталого розвитку.



Рис. 1. Модель еко-системного підходу у концепції сталого розвитку екологічного підприємництва

Джерело: систематизовано автором

Відновлювана енергетика є одним із ключових напрямів Європейського зеленого курсу – стратегії ЄС, орієнтованої на стале економічне зростання та досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Міжнародний аналітичний центр Green Deal Ukraine розробив концепцію для Міжнародної робочої групи високого рівня, пропонуючи ідеї екологічного відновлення економіки України.

У Міжнародній групі експертів позитивно оцінюється можливість України з впровадження низьковуглецевих технологій до 2050 року завдяки джерелам відновлюваної енергії та сценарії стратегічного розвитку енергетичної системи України у розрізі: Reference, Reference+CBAM, NetZero [4]. Україна затвердила порядок гарантій для підтвердження походження відновлювальної енергії та регламент визначення екологічної цінності енергії. Україна визнала принципи Європейського Зеленого курсу та встановила діалог з Європейським Союзом щодо переходу на відновлювані джерела енергії. Україна як асоційований член International Energy Agency підтримує енергетичний перехід для зменшення залежності економіки від вуглеводнів та підписала угоду про синхронізацію з Європейською мережею; вийшла з російської та білоруської енергомережі та вступила до європейської мережі операторів електропередачі European Network of Transmission System Operators for Electricity. Підключення до енергосистеми Європейської континентальної зони дозволило країні експортувати енергетичні ресурси.

Ринок органічної продукції та послуг. Швейцарсько-Українська програма Quality FOOD Trade Program прискорює розвиток органічного ринку країни, що сприяє світовим трендам стійкої торгівлі. Австрійський доктор філософії Rudolf Joseph Lonz Steiner описав ефективність біодинамічного виробництва сільської продукції в 1925 році [5 – 6]. Біодинамічне сільське господарство є раннім варіантом органічного виробництва. Європейська комісія з 2021 року координує «План дій на розвиток органічного виробництва» з метою Європейського Зеленого курсу на збільшення споживання органічних продуктів, який включає 23 заходи щодо розвитку стійкої економіки [7]. Прогрес екологічного підприємництва в Україні реалізується з використанням трендів розвитку, сучасної ситуації та зростання глобального ринку органічного харчування. Чинним законодавством України визначаються принципи, вимоги та норми правового регулювання органічної промисловості в області маркування органічної продукції та функціонування ринків органічних продуктів, суб'єктів органічного обороту. «Органічна ініціатива» України має на меті підтримати виробників органічної продукції та підвищити торгівлю органічними виробами з високими доданими цінами [8]. «Органічна

ініціатива» України демонструє платформу для обміну думками та комунікаціями операторів на органічному ринку. Державна підтримка бізнесу в українському органічному законодавстві відповідає органічному регламенту Євросоюзу. Проекти Євросоюзу, США (USAID), Швейцарії (SECO), Німеччини (BMEL) забезпечили міжнародну підтримку українському виробнику в галузі органічного сільського господарства через збільшення експорту органічної сої та зернової продукції в агропромисловому комплексі країни.

Циркулярна економіка застосовує ідею скорочення відходів у бізнесі, що надходять на звалище, та удосконалення технологій утилізації сміття. Модель циркулярної економіки містить технології вторинного перероблення ресурсів для збільшення термінів служби товарів і модернізації процесів перероблення відходів [9]. Реформа управління відходами згідно з українським законодавством обґрунтовує базис розвитку циркулярної економіки в Україні. Розвиток еко-підприємництва ґрунтується на ресурсоорієнтованому підході, який розв'язує екологічні завдання у сталому розвитку галузі перероблення, утилізації відходів твердого та небезпечного побутового походження. Спеціалізований еко-бізнес утилізує відходи під час збирання, транспортування сміття, пластиків, скла, металу. Національні плани України з управління відходами за європейськими стандартами аналізуються у напрямках стратегії циркулярної економіки. На 2024–2033 роки Україна планує реалізувати програми зі скорочення поховання сміття та зменшення біовідходів. Цілі та задачі Національного плану управління побутовими відходами в Україні базуються на досвіді країн Євросоюзу, які реформують циркулярну економіку [10]. Рекомендації Європейської комісії щодо перероблення комунальних відходів реалізують зниження поховання побутових відходів в Україні до 10% до 2035 року [11]. Цифрове управління відходами надає національна платформа «Еко-Система» для відстеження процесів з відходами та оформлення дозвільних документів, формування права на операції з відходами.

Концепція сталого розвитку містить стратегії, спрямовані на скорочення руйнівного впливу на довкілля та збалансований розподіл ресурсів та цінностей. Потенціал розвитку екологічного підприємництва фокусується на організації та управлінні бізнесом, який не торкається довкілля, соціальних груп та сталого розвитку.

Поширення екологічної інформованості в контексті сталого розвитку передбачає усвідомлення зв'язку між станом планети, соціальною рівністю та економічним добробутом – необхідна умова для побудови гармонійного та довгострокового майбутнього. Екологічна свідомість зазнала

зміни останнім часом та сформувалася під впливом рухів, які з'явилися внаслідок деградації екології у контексті руху з охорони навколишнього середовища наприкінці XIX століття та сплеску суспільної активності у XX столітті. В цих процесах були визначені нормативні документи та міжнародні ініціативи, включаючи доповідь Міжнародної комісії ООН з довкілля та розвитку 1987 р., де сталий розвиток визначався як здатність задовольняти поточні потреби, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Міжнародні угоди суттєво вплинули на екологічну політику України у сфері сталого розвитку та екологічної інформованості. Цілі сталого розвитку ООН підкреслюють необхідність інтеграції економічного зростання, соціальної справедливості та охорони довкілля. Паризька угода, ухвалена у 2015 році, стала рамковим документом, зобов'язує країни обмежити глобальне потепління менш ніж на 2 градуси Цельсія порівняно з доіндустріальним рівнем [12]. Ця угода стимулювала держави до проведення політики сталого розвитку та екологічної відповідальності, акцентувала на нагальності заходів зі зменшення наслідків зміни клімату. Порядок денний на XXI століття, ухвалений на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро у 1992 році, став комплексним планом дій зі сталого розвитку; закликав державні органи влади розробляти стратегії для просування сталих практик та підвищення екологічної інформованості на рівні громад. Екологічні організації Greenpeace та Sierra Club мобілізували громади та виступили за посилення екологічної політики країн світу; підкреслили роль громадськості та співпраці у сталих ініціативах. Зусилля у сфері екологічної інформованості підтримуються освітніми програмами, які підвищують екологічну грамотність та стимулюють відповідальну поведінку людей і бізнесу. Глобальна кампанія ООН ActNow спрямована на залучення людей до боротьби зі зміною клімату та досягнення Цілей сталого розвитку; закликає до дій щодо зміни способу життя, споживання та участі в онлайн-активностях; прискорює реалізацію Паризької угоди, щоб знизити негативний вплив на довкілля. Міжнародні колективні зусилля від глобальних організацій до регіонального активізму удосконалюють системний підхід щодо впровадження принципів сталого розвитку в державну політику та суспільні норми України.

Сучасні тренди показують, що розвиток потенціалу еко-підприємництва обґрунтовує стратегії інвестування та максимізує прибуток компаній (рис. 2). Оптимальний розподіл ресурсів у системі потенціалу еко-підприємництва максимізує ефект.



Рис. 2. Концептуальна модель розвитку екологічного підприємництва в Україні

Джерело: запропоновано автором

Поведінка підприємця в екологічній галузі підпорядковується правилу максимізації економіко-екологічного результату: бізнес прагне максимізувати результат та мінімізувати витрати, працювати в точці, де граничний дохід від задоволення екологічних потреб дорівнює граничним витратам на усунення наслідків конфліктів:

$$m_{гпр} = m_{сер} \quad (1),$$

де: $m_{гпр}$ – граничний дохід від задоволення еколого-економічних потреб;

$m_{сер}$ – граничні витрати на ліквідацію наслідків еколого-економічних конфліктів.

Під граничним доходом розуміють приріст таких доходів, що пов'язані з цільовими екологічними програмами. Так, граничні витрати стали додатковими витратами підприємця та суспільства, спричинені виникненням та наслідками екологічних конфліктів та протестів. Фіксуються такі варіанти розвитку ситуації (рис. 3).

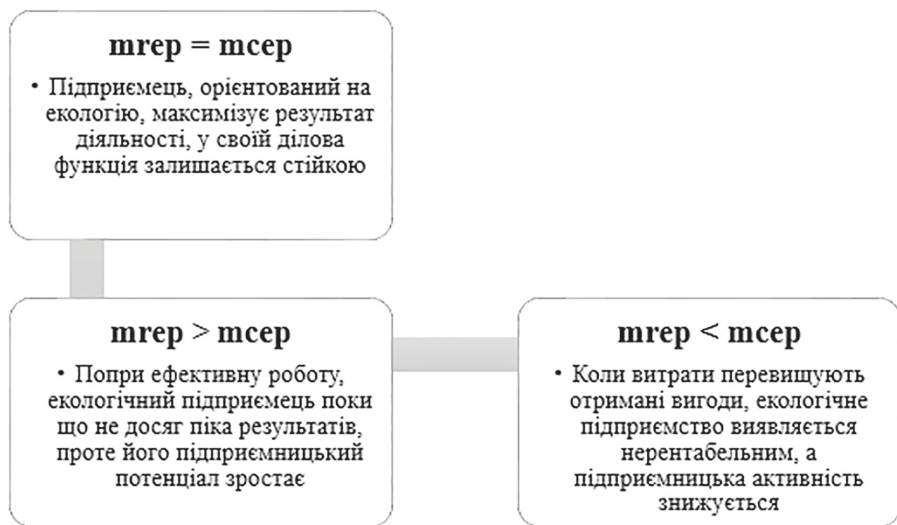


Рис. 3. Правило досягнення максимального еколого-економічного ефекту

Джерело: систематизовано автором

Отже, відкривається перспектива розглядати діяльність екологічного підприємця як вид економічної діяльності, орієнтований на цінності довкілля, який надає свободу в реалізації підприємницького потенціалу та використанні результатів ініціатив для досягнення оптимального балансу між екологічними та економічними потребами суспільства, запобігаючи можливим соціальним суперечностям. У поточних економічних реаліях ключовими напрямками для розвитку еко-підприємництва є: створення інституційної бази для підтримки екологічного бізнесу, зміцнення співпраці між державою і приватним сектором, запуск міжнародних проектів у галузі охорони навколишнього середовища та впровадження цифрових технологій у процеси екологічного бізнесу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток екологічного підприємництва в Україні є стратегічно важливим напрямом структурної трансформації національної економіки в умовах євроінтеграції, реалізації Європейського зеленого курсу та поширення ESG-трансформацій. Обґрунтовано, що екологічне підприємництво виступає ефективним інструментом поєднання економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, формуючи довгострокові конкурентні переваги бізнесу та підвищуючи стійкість економічних систем.

Доведено доцільність застосування екосистемного підходу як методологічної основи розвитку еко-підприємницьких моделей, що дозволяє інтегрувати взаємодію держави, бізнесу та довкілля в єдину систему створення еколого-економічної цінності. Визначено, що ключовими напрямками розвитку екологічного підприємництва в Україні є екологізація виробництва, відновлювана енергетика, ринок органічної продукції та циркулярна економіка, які формуються під впливом інституційних змін, міжнародних екологічних зобов'язань і цифровізації управління природними ресурсами.

Запропонована концептуальна модель розвитку екологічного підприємництва, заснована на принципі максимізації еколого-економічного результату та стратегій сталого інвестування, дає змогу обґрунтувати поведінку підприємця в умовах екологічних обмежень і соціальних очікувань. Зазначено, що інтеграція ESG-підходів у бізнес-практики сприяє зниженню екологічних ризиків, оптимізації використання ресурсів, зростанню інвестиційної привабливості підприємств і формуванню довгострокового потенціалу економічного зростання України.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання при розробленні державної екологічної політики, програм

підтримки екологічного підприємництва, механізмів стимулювання сталого інвестування та вдосконалення регуляторного середовища у сфері управління відходами, органічного виробництва й відновлюваної енергетики.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням економетричних моделей оцінювання ефективності ESG-трансформацій у різних секторах економіки, аналізом впливу цифрових платформ екологічного управління на результативність еко-підприємницької діяльності, а також з дослідженням регіональних особливостей формування екологічних підприємницьких екосистем в Україні. Окремий науковий інтерес становить вивчення механізмів адаптації європейських інструментів зеленої політики до умов повоєнного відновлення та забезпечення економічної резильєнтності країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. Законодавство України. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19?find=1&text=%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA#w1.1> (дата звернення: 12.12.2025).
2. Репін, К. (2024). Екологічна політика України: імперативи, принципи, критерії. *Development Service Industry Management*, (1), 159 – 165. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(23)).
3. Шергіна, Л. А., Репін, К. С. (2023). Теоретичне підґрунтя організації екологічного підприємництва в контексті концепції сталого розвитку. *Наукові праці НДФІ*, (1), 43–55. <https://doi.org/10.33763/npdfi2023.01.043>.
4. Long-term kraineization pathways for kraine's power sector. European Climate Foundation. 2023. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2024/03/report-full1.pdf> (дата звернення: 12.12.2025).
5. Paull, J. (2020). Translations of Rudolf Steiner's Agriculture Course (Koberwitz, 1924): The Seminal Text of Biodynamic Farming and Organic Agriculture. *International Journal of Environmental Planning and Management*, 6(4), 94 – 97. Retrieved from <https://orgprints.org/38564/1/Paull2020.AgCourseTranslations.IJEPM.pdf>.
6. Steiner, R. (1924/1958). Agriculture Course: The Birth of the Biodynamic Method. (Classic lectures). Retrieved from https://rsarchive.org/Lectures/GA327/English/BDA1958/Ag1958_index.html.
7. European Commission. (2021). Action Plan for the Development of Organic Production (EU Green Deal). Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-action-plan_en.

8. Organic Initiative. (2025). 25 Ukrainian organic producers to exhibit at WorldFood Ukraine 2025. Retrieved from <https://qftp.org/en/news/26-ukrayinskyh-vyrobnykiv-organichnoyi-produkcziyi-projshly-vidbir-dlya-uchasti-u-mizhnarodnij-vystavczii-worldfood-ukraine-2025/>.

9. Репіна, І. М., Ходаківський, В. М. (2023). Розвиток теорії ресурсної циркулярності. *Стратегія економічного розвитку України*, (53), 18–34. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.018.034>.

10. European Commission. (2025). Circular Economy – Environment – European Commission: Circular Economy Action Plan. Retrieved from https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en.

11. Government of Ukraine. (2025, January 24). Уряд затвердив Національний план управління відходами до 2033 року. European Integration Portal. Retrieved from <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdyv-natsionalnyj-plan-upravlinnya-vidhodamy-do-2033-roku/>.

12. United Nations. (2015). Paris Agreement. United Nations. Retrieved from <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>.

REFERENCES

1. Закон України. Pro Osnovni zasady (stratēhiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku. Verkhovna Rada Ukrainy. Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. 2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19?find=1&text=%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA#w1_1 (data zvernennia: 12.12.2025).

2. Riepin, K. (2024). Ekolohichna polityka Ukrainy: imperatyvy, pryntsyipy, kryterii. *Development Service Industry Management*, (1), 159 – 165. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(23)).

3. Sherhina, L. A., & Riepin, K. S. (2023). Teoretychne pidgruntia orhanizatsii ekolohichnoho pidpriemnytstva v konteksti kontseptsii staloho rozvytku. *Naukovi pratsi NDFI*, (1), 43–55. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.01.043>.

4. Long-term decarbonisation pathways for ukraine's power sector. European Climate Foundation. 2023. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2024/03/report-full1.pdf> (data zvernennia: 12.12.2025).

5. Paull, J. (2020). Translations of Rudolf Steiners Agriculture Course (Koberwitz, 1924): The Seminal Text of Biodynamic Farming and Organic Agriculture. *International Journal of Environmental Planning and Management*, 6(4), 94 – 97. Retrieved from <https://orgrprints.org/38564/1/Paull2020.AgCourseTranslations.IJEPM.pdf>.

6. Steiner, R. (1924/1958). Agriculture Course: The Birth of the Biodynamic Method. (Classic lectures). Retrieved from https://rsarchive.org/Lectures/GA327/English/BDA1958/Ag1958_index.html.

7. European Commission. (2021). Action Plan for the Development of Organic Production (EU Green Deal). Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-action-plan_en.

8. Organic Initiative. (2025). 25 Ukrainian organic producers to exhibit at WorldFood Ukraine 2025. Retrieved from <https://qftp.org/en/news/26-ukrayinskyh-vyrobnykiv-organichnoyi-produkcziyi-projshly-vidbir-dlya-uchasti-u-mizhnarodnij-vystavczi-worldfood-ukraine-2025/>.

9. Riepina, I. M., & Khodakivskyi, V. M. (2023). Rozvytok teorii resursnoi tsyrkuliarnosti. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, (53), 18 – 34. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.018.034>.

10. European Commission. (2025). Circular Economy – Environment – European Commission: Circular Economy Action Plan. Retrieved from https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en.

11. Government of Ukraine. (2025, January 24). Uriad zatverdyv Natsionalnyi plan upravlinnia vidkhodamy do 2033 roku. European Integration Portal. Retrieved from <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdyv-natsionalnyj-plan-upravlinnya-vidhodamy-do-2033-roku/>.

12. United Nations. (2015). Paris Agreement. United Nations. Retrieved from <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>.

Науковий журнал

«ECONOMIC SYNERGY»

Випуск 4(18)

Київ, 2025

Науковий журнал «Economic Synergy» є суб'єктом у сфері друкованих медіа.

Ідентифікатор медіа: R30-05804

Відповідальний за випуск: О. І. Бражнікова

Літературний редактор: Н. В. Щербак

Дизайн та верстка: А. В. Дученко

Статті збірника проходять обов'язкове незалежне рецензування членами редакційної колегії та публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

Підписано до друку 30.12.2025.

Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. – 29,04. Тираж 100. Зам. № 2103

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Свідоцтво про внесення суб'єкта господарювання до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції

Серія ДК №7711 від 26.12.2022 року

02094, м. Київ, провулок Херсонський, 3

Тел.: (066) 353-55-31

Друк: Видавництво ТОВ «А-ЦЕНТР».

Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК № 599 від 14.01.2001 р.

04112, м. Київ, вул. Івана Гонти, 3А.