

**Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»**

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

Науковий збірник

Випуск №2 (82)

Київ – 2026

ISSN (Print) 2307-6968
ISSN (Online) 2663-2209
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82

ББК 65я5
В-90

Відповідно до наказів Міністерства освіти і науки України №886 від 02.07.2020 р. та № 894 від 10 жовтня 2022 р. науковий збірник "Вчені записки Університету "КРОК" включено до Переліку наукових фахових видань України, категорія "Б" з економіки (економічні спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281, 292) та психології (спеціальності – 053)

Науковий збірник зареєстрований, реферується та індексується у наступних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах:

- Міжнародний центр періодичних видань (ISSN International Centre, м. Париж);
- CrossRef (DOI: 10.31732/2663-2209);
- Index Copernicus;
- Google Scholar;
- SIS (Scientific Indexing Services);
- ISI (International scientific indexing);
- Academic Resource Index ResearchBib;
- OUCI (Open Ukrainian Citation Index);
- Dimensions;
- OpenAire;
- Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського;
- Інституційний репозитарій Вищого навчального закладу «Університету економіки та права «КРОК»».

Вчені записки Університету «КРОК» : наук. зб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2026. Вип. №2 (82). 339 с.

У випуску зібрані статті науковців ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти, науково-дослідних установ України, підготовлені за результатами їх наукової роботи. Збірник розрахований на науковців, аспірантів та практиків, які здійснюють дослідження актуальних проблем економіки, управління та суміжних напрямів і пропонують науково обґрунтовані підходи до їх розв'язання.

*Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
(протокол №11 від 19 травня 2026 року)*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 17174-5944ПР від 18.11.2010 р.*

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» внесено як суб'єкт у сфері друкованих медіа
(ідентифікатор - R30-01982)

© ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2026

Головний редактор:

Мігус Ірина Петрівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
Україна

Редакційна колегія:

Бєлова Олена Ігорівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК»,
Україна

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ "Університет економіки та права «КРОК»,
Україна

Кудирко Людмила Петрівна

кандидат економічних наук, професор, професор кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет,
Україна

Панченко Володимир Анатолійович

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія,
Україна

Ткаленко Світлана Іванівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Україна

Токар Володимир Володимирович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та
кібербезпеки,
Державний торговельно-економічний університет,
Україна

Nowak, Dariusz

PhD in Economics, Habilitated Doctor (DSc), Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise
Resource Management, Poznań University of Economics and Business,
Poland

Sandeep Kumar Gupta

Doctor, Professor, School of Commerce & Management,
Mohan Babu University,
India

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

КОРПОРАТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	
Ігор Румик, Іван Мельніченко, Павло Коваль	10
МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
Ірина Радіонова, Галина Пекна	20
УРЯДОВА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ОРБАНА: ВІД РЕФОРМАТОРСЬКИХ ПЛАНІВ ДО КРИЗОВИХ НАСЛІДКІВ	
Дмитро Іванович Ткач, Дмитро Костянтинівич Ткач	28
АНАЛІЗ ДЕСТАБІЛІЗУЮЧИХ ВПЛИВІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
Олена Грішнова, Олександр Сова	44
МСФЗ 18 ЯК ОСНОВА ДЛЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	
Ольга Ромашко	60
НАРАТИВИ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Ксенія Захарова	67
МІКРОЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
Олеся Ананьєва, Мирослава Гофман	76
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «СІМЕНС УКРАЇНА»	
Михайло Коваленко, Віта Андрєєва	88
СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РЕЗИЛЬЄНТНОГО РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	
Олександр Покальчук	99
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИЛИ ТА ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	
Михайло Таран	112
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Сергій Лісняк	124

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КОНТРОЛІНГОВИЙ МЕХАНІЗМ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ- ДИСТРИБ'ЮТОРІВ	
Віктор Алькема, Віталій Скиба	135
ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ ЯК НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ІТ-ПРОЄКТАХ	
Марта Копитко	144
ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕЛЕКТРОПЕРЕДАВАЛЬНИХ КОМПАНІЙ	
Олександр Сумець	155
ЛОГІСТИЧНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА КОМПЛАСЕНС-ПІДХІД	
Наталія Приймак, Ольга Ніколайчук, Тетяна Кожухова	167
ПРОФЕСІЙНА ПАРАДИГМА ТА «Я-КОНЦЕПЦІЯ» КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТАНТА В УМОВАХ ЗАПИТІВ ПОКОЛІННЯ ALPHA	
Злата Тягунова , Людмила Шимановська-Діанич , Олена Кривопишина	175
МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	
Ірина Петрова, Кирило Закіров	188
ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
Ганна Пазєєва	196
ПОВЕДІНКОВІ МЕХАНІЗМИ КОГНІТИВНОЇ ЕКОНОМІЇ У СПОЖИВЧОМУ ВИБОРІ	
Олена Наумова, Вікторія Барис	204
ІДЕНТИФІКАЦІЯ БАР'ЄРІВ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	
Ігор Ковальчук, Ольга Орлова-Курилова	214
НЕМАТЕРІАЛЬНА КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК РЕСУРС СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ ДЕСТИНАЦІЇ	
Олена Міхо, Оксана Козійчук, Юрій Єрмаков	226
ДО ДАНО-ЕМПІРИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ: ПОДОЛАННЯ ФРАГМЕНТАЦІЇ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ У МОДЕЛЯХ AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ	
Олег Лукутин, Сергій Мічківський	235
КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФОРМА ЛІДЕРСТВА: ЯК МАРКЕТИНГ І PR ДЕТЕРМІНУЮТЬ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА	
Ірина Мала	244
ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ	
Дмитро Коваль	253
МЕТОДИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТАХ	
Олена Данченко, Наталія Федотова	267

МЕНЕДЖМЕНТ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ ДЕФІЦИТУ РЕСУРСІВ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ,
СТРАТЕГУВАННЯ ТА ІННОВАТИКА

Ніна Петруха, Сергій Петруха	277
ПЛАТФОРМНА СЕРВІТИЗАЦІЯ ЯК МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЦИФРОВІЙ ПОЛІГРАФІЧНІЙ ІНДУСТРІЇ	
Артур Лапідус	296
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ І ВДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-ПРОДУКТІВ У ПРОДУКТОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	
Дмитро Ільєнков	305
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ ДИСТРИБ'ЮТОРІВ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Владислав Коваленко	314
ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН УКРАЇНИ – ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	
Валерій Карпов	327

CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS

CORPORATE APPROACHES TO MANAGING BUSINESS RESOURCES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT	
Ihor Rummyk, Ivan Melnichenko, Pavlo Koval	10
INTERNATIONAL ECONOMIC SECURITY AND INTERNATIONAL COMPETITIVENESS IN THE SYSTEM OF ASSESSING NATIONAL ECONOMIC SECURITY	
Iryna Radionova, Halyna Pekna	20
GOVERNMENT ECONOMIC POLICY OF ORBÁN: FROM REFORMIST PLANS TO CRISIS CONSEQUENCES	
Dmytro Ivanovych Tkach, Dmytro Kostiantynovych Tkach	28
ANALYSIS OF DESTABILIZING INFLUENCES OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT IN THE SYSTEM OF ASSESSING THE ECONOMIC RESILIENCE OF ENTERPRISES AND ENSURING ECONOMIC SECURITY	
Olena Grishnova, Oleksandr Sova	44
IFRS 18 AS A BASIS FOR THE PREPARATION OF FINANCIAL STATEMENTS	
Olha Romashko	60
BEHAVIOURAL ECONOMICS NARRATIVES AS A TOOL FOR ANTITRUST REGULATION AND ENSURING COMPETITIVENESS UNDER MARTIAL LAW	
Kseniia Zakharova	67
MICROECONOMIC DIAGNOSTICS OF ENTERPRISE PERFORMANCE	
Olesia Ananieva, Myroslava Hofmann	76
DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AND ENTERPRISE PERFORMANCE AND RESILIENCE SE “SIEMENS UKRAINE”	
Mykhailo Kovalenko, Vita Andrieieva	88
STRATEGIC FOUNDATIONS OF THE RESILIENT DEVELOPMENT OF INSURANCE COMPANIES IN THE POST-WAR ECONOMY OF UKRAINE	
Oleksandr Pokalchuk	99
CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGISING UKRAINE’S ECONOMIC DEVELOPMENT AS A FACTOR IN FORMING ECONOMIC POWER AND STRENGTHENING UKRAINE’S NATIONAL SECURITY	
Mykhailo Taran	112
CONCEPTUAL FRAMEWORK OF INVESTMENT SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY	
Sergii Lisniak	124

CHAPTER 2. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

CONTROLLING MECHANISM FOR DIAGNOSING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF DISTRIBUTION ENTERPRISES	
Viktor Alkema, Vitaliy Skyba	135
INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES THROUGH TEAMWORK MANAGEMENT AS A DIRECTION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN IT PROJECTS	
Marta Kopytko	144
DETERMINATION OF PRIORITY DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE LOGISTICS POTENTIAL OF ELECTRICITY TRANSMISSION COMPANIES	
Oleksandr Sumets	155
LOGISTICS AND MARKETING RISKS: THEORETICAL FOUNDATIONS, CLASSIFICATION AND COMPLIANCE APPROACH	
Nataliia Pryimak, Olha Nikolaichuk, Tetiana Kozhukhova	167
PROFESSIONAL PARADIGM AND THE “SELF-CONCEPT” OF A CAREER CONSULTANT IN THE CONTEXT OF GENERATION ALPHA’S DEMANDS	
Zlata Tiahunova , Liudmyla Shymanovska-Dianysh , Olena Kryvopys'hyna	175
MARKETING TOOLS FOR LABOR MARKET AND PERSONNEL LOYALTY RESEARCH	
Iryna Petrova , Kyrylo Zakirov	188
DEVELOPMENT OF AN ASSESSMENT TOOLKIT FOR ENTERPRISE VIABILITY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY	
Anna Pazieieva	196
BEHAVIORAL MECHANISMS OF COGNITIVE ECONOMY IN CONSUMER CHOICE	
Olena Naumova, Viktoriia Barys	204
IDENTIFICATION OF BARRIERS TO THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF ENTERPRISES IN UKRAINE	
Igor Kovalchuk, Olga Orlova-Kurilova	214
INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE AS A RESOURCE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF EVENT TOURISM IN A DESTINATION	
Olena Mikho, Oksana Koziichuk, Yurii Yermakov	226
TOWARD DATA-EMPIRICAL ORGANIZATIONAL ADAPTATION: ADDRESSING FRAGMENTED ADAPTATION CAPABILITIES IN AGILE TRANSFORMATION MODELS	
Олег Лукутин, Sergiy Michkivsky	235
COMMUNICATIONS AS A FORM OF LEADERSHIP: THE ROLE OF MARKETING AND PR IN SHAPING MANAGERIAL DECISIONS AND CONSUMER BEHAVIOR	
Iryna Mala	244
APPROACHES TO OPERATIONAL RISK ASSESSMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS	
Dmytro Koval	253

METHODS OF CREATIVE CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECTS	
Olena Danchenko, Nataliya Fedotova	267
ENERGY EFFICIENCY MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INTENSIFYING RESOURCE SCARCITY: CONCEPTUALIZATION, STRATEGIZING, AND INNOVATION	
Nina Petrukha, Serhii Petrukha	277
PLATFORM-BASED SERVITIZATION AS A STRATEGIC TRANSFORMATION MODEL IN THE DIGITAL PRINTING INDUSTRY	
Artur Lapidus	296
FACTORS INFLUENCING THE QUALITY AND IMPROVEMENT OF IT PRODUCTS IN PRODUCT MANAGEMENT	
Dmytro Ilienkov	305
PECULIARITIES OF LOGISTICS SYSTEM FUNCTIONING OF PHARMACEUTICAL DISTRIBUTION ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW	
Vladyslav Kovalenko	314
IMPLEMENTATION OF NEW TYPES OF MANAGEMENT IN THE SPHERE OF FOREIGN RELATIONS OF UKRAINE – THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT	
Valerii Karpov	327

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА

УДК 658.14: 336.71

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-10-19

Дата надходження: 13.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОРПОРАТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Ігор Румик¹, Іван Мельніченко², Павло Коваль³

¹Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rumykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

²Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: melnichenkoiv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6297-6603>

³Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: kovalpv@krok.edu.ua

CORPORATE APPROACHES TO MANAGING BUSINESS RESOURCES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Ihor Rumyk¹, Ivan Melnichenko², Pavlo Koval³

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rumykii@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3943-639X>

²Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: melnichenkoiv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6297-6603>

³Graduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kovalpv@krok.edu.ua

Анотація. Статтю присвячено вирішенню актуальної науково-прикладної проблеми трансформації корпоративних підходів до управління ресурсами підприємств в умовах сталого розвитку, що зумовлено виснаженням природних ресурсів, посиленням екологічного регулювання та зростанням вимог інвесторів до ESG-прозорості бізнесу. В умовах глобальних екологічних викликів, зменшення кількості ресурсів і посилення регуляторних вимог до бізнесу традиційні лінійні моделі ресурсокористування стають неефективними. Українські підприємства постають перед проблемою необхідності трансформації управлінських підходів до використання ресурсів, інтегруючи принципи сталого розвитку, циркулярної економіки та соціальної відповідальності. Однак бракує системних досліджень, які б узагальнювали корпоративний досвід і пропонували практичні моделі для українських реалій. Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування корпоративних підходів до управління ресурсами підприємств на засадах сталого розвитку та розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження. Об'єктом дослідження виступають процеси управління ресурсами підприємств в умовах переходу до циркулярної моделі економіки. Теоретичну основу дослідження становлять концепції сталого розвитку, циркулярної економіки та ESG-менеджменту. У роботі використано загальнонаукові методи: системний аналіз – для визначення структури ресурсних потоків; порівняльний аналіз – для оцінювання традиційних та інноваційних моделей; метод наукової абстракції та логічного узагальнення – для формулювання висновків. Запропоновано трирівневу класифікацію корпоративних моделей ресурсного менеджменту. Систематизовано ключові інструменти впровадження – методичні (оцінка життєвого циклу LCA), технологічні (ІІоТ, цифрові двійники) та організаційні (ESG-комітети, «зелені» закупівлі, внутрішнє ціноутворення на вуглець). Виокремлено основні бар'єри та шляхи їх подолання. Розроблені рекомендації можуть бути використані підприємствами для поетапного впровадження сталого ресурсного менеджменту, підвищення ресурсоефективності та доступу до «зеленого» фінансування.

Ключові слова: корпоративне управління, ресурси, підприємства, модель управління, економічні показники, бар'єри, сталий розвиток, ESG, циркулярна економіка.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 5, **бібл.:** 14

Abstract. The article examines the pressing scientific and practical issue of transforming corporate approaches to enterprise resource management in the context of sustainable development, driven by the depletion of natural resources, stricter environmental regulations, and growing investor demands for ESG transparency in business. In the face of global environmental challenges, dwindling resources, and stricter regulatory requirements for businesses,

traditional linear models of resource use are becoming ineffective. Ukrainian enterprises are confronted with the need to transform their management approaches to resource use by integrating the principles of sustainable development, the circular economy, and social responsibility. However, there is a lack of systematic research that would synthesize corporate experience and propose practical models tailored to Ukrainian realities. The aim of this study is to provide a theoretical and methodological justification for corporate approaches to enterprise resource management based on sustainable development and to develop practical recommendations for their implementation. The object of the study is the processes of enterprise resource management in the context of the transition to a circular economy model. The theoretical foundation of the study consists of the concepts of sustainable development, the circular economy, and ESG management. The study employs general scientific methods: systems analysis – to determine the structure of resource flows; comparative analysis – to evaluate traditional and innovative models; and the method of scientific abstraction and logical generalization – to formulate conclusions. A three-level classification of corporate resource management models is proposed. Key implementation tools are systematized – methodological (Life Cycle Assessment, LCA), technological (IIoT, digital twins), and organizational (ESG committees, “green” procurement, internal carbon pricing). Major barriers and ways to overcome them are identified. The developed recommendations can be used by enterprises for the phased implementation of sustainable resource management, improving resource efficiency, and accessing “green” financing.

Keywords: corporate governance, resources, enterprises, governance model, economic indicators, barriers, sustainable development, ESG, circular economy.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 5, **bibl.:** 14

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та загострення екологічних, соціальних і економічних викликів, концепція сталого розвитку стає не просто цільовим орієнтиром, а й ключовим чинником конкурентоспроможності бізнесу. Традиційні підходи до управління ресурсами підприємств, зосереджені виключно на максимізації прибутку, вичерпують себе, поступаючись місцем інтегрованим моделям, що враховують вплив на довкілля та суспільство. Впровадження корпоративних стратегій сталого ресурсокористування передбачає перехід від лінійної моделі «взяв – використав – викинув» до циркулярної економіки, де відходи стають вторинною сировиною. Це вимагає від компаній перегляду логістичних ланцюгів, оптимізації споживання енергії, води та матеріалів, а також інвестицій в еко-інновації та «зелені» технології. Корпоративні підходи до управління ресурсами в умовах сталого розвитку базуються на принципах прозорості, звітності за стандартами ESG і залученні стейкхолдерів до прийняття рішень. Саме здатність підприємств інтегрувати цілі сталого розвитку в операційну діяльність визначає їхню довгострокову фінансову стійкість та репутаційний капітал у мінливому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень. Найближчими роками глобальний ринок переробки відходів перетвориться на один

із найбільших секторів світової економіки, створюючи мільйони нових робочих місць. Компанії, які вже сьогодні інтегрують вимоги до сталого розвитку в ланцюги постачання, отримують вирішальну конкурентну перевагу на ринках майбутнього.

Останнім часом дослідники розробляють трансформаційний підхід до оцінки ресурсів, який виходить за межі традиційної теорії ресурсної бази (RBV) та звичайних концепцій циркулярної економіки (Stead, 2026). Автор демонструє фундаментальні обмеження RBV у вирішенні проблеми «полікризи» - порушення планетарних меж і соціальної нерівності. Розроблена в статті концепція «Flourishing Circularity» розглядає природний і соціальний капітал не як зовнішні чинники, а як фундаментальні джерела створення вартості. Особливу цінність мають представлені в роботі інструменти оцінки ресурсів у відкритій системній перспективі, де конкурентна перевага дедалі більше залежить від здатності компанії відновлювати системи, від яких залежить бізнес.

У контексті аналізу можливостей інтеграції концепції взаємозв'язку «Вода-Енергія-Продовольство» (WEF Nexus) у корпоративні стратегії сталого розвитку цікавим є дослідження колективу авторів, які здійснили систематичний огляд 56 статей на дану тематику (Bigolin, Rossetto, Corsini, & Frey, 2025). Автори визначають

чотири концептуальні рамки, через які управлінські підходи пов'язують Nexus із корпоративними практиками: циркулярну економіку, залучення стейкхолдерів, системне мислення та екосистемний підхід. Крім того, дослідження виявляє три ключові бар'єри для подолання: відокремлені організаційні структури, нечіткі межі системи та обмежену співпрацю із зацікавленими сторонами.

Сучасні підходи досліджень напрямків впровадження циркулярних систем, засновані на теорії ігор, запропоновані Ramani, & De Giovanni (2026). Вони аналізують шість стратегій циркулярного бізнесу: циркулярні входні матеріали, платформи спільного використання, продукт як послуга (PaaS), продовження терміну використання продукту, продовження терміну служби продукту та відновлення ресурсів. Їх дослідження корисні для кращого розуміння взаємодії між корпоративними стратегіями та державною політикою у сфері циркулярної економіки.

Комплексні дослідження інших учених показують, як підприємства можуть ефективно переходити до циркулярних бізнес-моделей (Dang, Hoang, Majo, Pandey, Binh, 2025). Ключовим внеском є інтеграція принципів циркулярної економіки зі стратегіями ресурсоефективності, що підтримує як екологічну стійкість, так і економічну ефективність.

Публікації Багорка, & Верцева (2024) з питань управління підприємствами вказують на те, що система управління має зосереджуватися на покращенні її ефективності та результативності, що передбачає наявність детально розробленої системи аналізу діяльності. Ця система повинна не лише виявляти та усувати невідповідності, але й виявляти первісні причини проблем. Встановлено, що найбільш поширеними методами удосконалення бізнес-процесів є реінжиниринг та оптимізація.

Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства, які є основою його ефективного функціонування та розвитку в сучасних економічних умовах

є предметом дослідження науковців Чумаченко, Плетенецька & ін. (2023, 2024). Зокрема, акцентовано увагу на ролі фінансових ресурсів у забезпеченні стабільної діяльності підприємства, його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів і змін ринкового середовища.

Наразі моделі споживання та виробництва є нестабільними, існує потреба у системних змінах при їх застосуванні в сучасних умовах. На думку вчених, найважливішим для довгострокового розвитку є інтеграція ESG у державну політику, перехід до стійкої бізнес-моделі за допомогою сталого фінансування, формування зеленої економіки та економіки знань (Matviienko & ін., 2022).

Роль кліматичного і циркулярного управління ресурсами підприємств у контексті переходу до кліматичної нейтральності та впровадження низьковуглецевих критичних технологій як кліматичних інновацій в Україні та Європейському Союзі досліджували Борисяк, & Вовчук (2023). Вони пропонують холістичний підхід до складових маркетингу впровадження низьковуглецевих критичних технологій на підприємствах.

Отже, при значній кількості наукових розвідок у сфері сталого ресурсного менеджменту та ESG, переважна більшість українських досліджень зосереджена на теоретичному обґрунтуванні необхідності таких змін. Не вистачає емпіричних розробок, які б пропонували конкретний методичний інструментарій для впровадження циркулярних моделей на рівні окремих підприємств із урахуванням галузевої специфіки. Потребують подальших досліджень також питання кількісної оцінки ефективності ESG-трансформації в умовах воєнного та повоєнного відновлення економіки України, а також розробка практичних механізмів інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські рішення малих та середніх підприємств, які мають обмежені ресурсні можливості.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративних підходів до управління ресурсами підприємств на засадах циркулярної економіки, ESG-принципів та економіки сталого розвитку.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичний метод пізнання економічних процесів, системний аналіз для визначення взаємозв'язків між ресурсоефективністю та сталим розвитком, метод порівняльного аналізу для оцінювання традиційних та інноваційних моделей ресурсокористування, структурно-функціональний підхід до управління матеріальними та енергетичними потоками, а також метод наукової абстракції та логічного узагальнення при формулюванні висновків щодо адаптації корпоративних стратегій до вимог сталого розвитку.

Результати дослідження. Управління ресурсами підприємства традиційно розглядалося крізь призму мінімізації витрат і максимізації ефективності використання матеріальних, людських і фінансових активів. Однак концепція сталого розвитку, закріплена в Цілях сталого розвитку ООН до 2030 року, вносить фундаментальні корективи: ресурсний менеджмент має одночасно забезпечувати економічну доцільність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Це означає перехід від вузької технократичної моделі до холістичного управління потоками ресурсів на всіх етапах життєвого циклу продукту – від видобутку сировини до утилізації чи повторного використання.

Важливою теоретичною вимогою тут виступає концепція циркулярної (замкненої) економіки, що протиставляється лінійній моделі «ресурси – виробництво – споживання – відходи». У циркулярній моделі відходи одного процесу стають вхідним ресурсом для

іншого, що реалізується через стратегії: скорочення, повторного використання, переробки, відновлення та заміщення невідновлюваних ресурсів відновлюваними. Корпоративний підхід при цьому вимагає не лише технічних змін у виробництві, а й перебудови бізнес-моделі – зокрема, переходу від продажу товарів до надання послуг, що стимулює виробника підтримувати довговічність і відновлюваність продукту.

Важливим теоретичним підґрунтям стають також концепції ESG і сталого ланцюга постачання (sustainable supply chain). Управління ресурсами оцінюється тепер не лише за фінансовими показниками ROI, а й за показниками вуглецевого сліду, водного сліду, частки перероблених матеріалів і соціального впливу на громади, що забезпечують ресурси. Це змінює критерії прийняття рішень: замість вибору найдешевшого постачальника – вибір найбільш сталого, навіть за вищої ціни.

На практиці компанії впроваджують різноманітні моделі, які можна систематизувати за рівнем зрілості та глибини інтеграції принципів сталого розвитку (Рис. 1).

Аналіз даних Рис. 1 дозволяє зробити висновок про те, що рівень 1 характеризує модель екологічного комплаєнсу та ресурсоефективності підприємства. Це базовий рівень, де компанії зосереджуються на дотриманні природоохоронного законодавства та впровадженні заходів з енергоефективності, наприклад енергоаудит, LED-освітлення, частотні перетворювачі, та зменшення матеріаломісткості, зокрема оптимізація розкрою, зменшення браку. Такий підхід має швидку окупність, але не створює стратегічних конкурентних переваг. Прикладом є впровадження систем екологічного менеджменту ISO 14001 на промислових підприємствах.

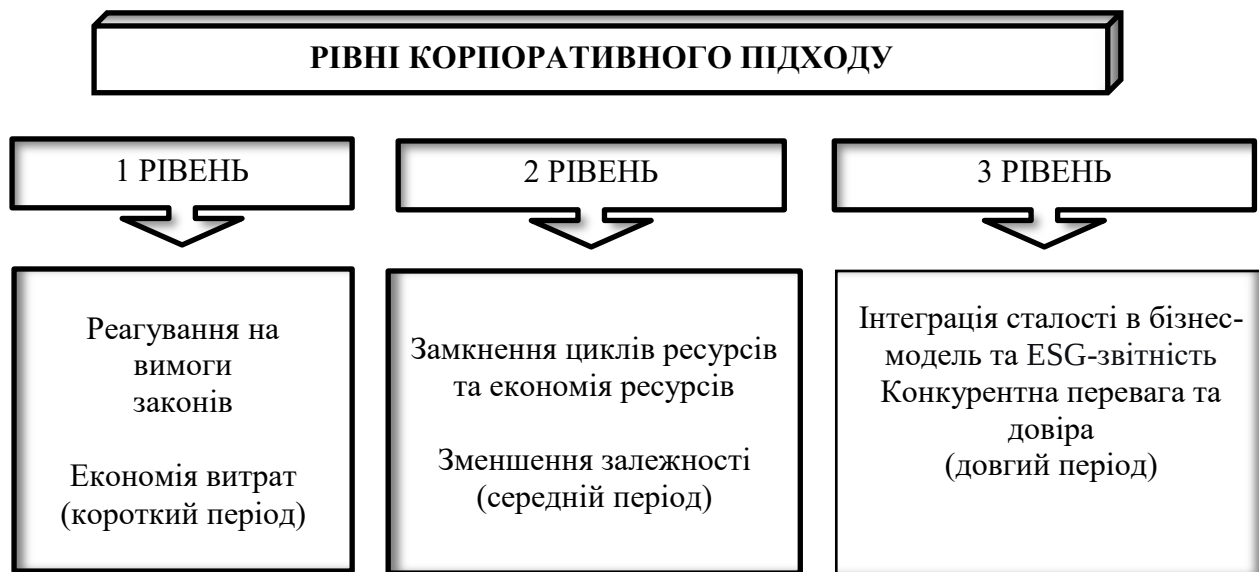


Рис. 1. Рівні зрілості корпоративного управління ресурсами в умовах сталого розвитку

Джерело: систематизовано авторами

Рівень 2 характеризує модель циркулярних ланцюгів постачання. Це більш просунутий рівень, де підприємства свідомо проєктують продукти з можливістю демонтажу, відновлення та подальшої переробки. Корпоративний підхід передбачає створення зворотних логістичних каналів – повернення використаної продукції від споживача. Наприклад, у машинобудуванні – це відновлення двигунів, в електроніці – прийом старих пристроїв на заміну нових. В середині компанії впроваджується система внутрішнього обороту води, теплоти, хімічних реагентів.

Рівень 3 характеризує модель інтегрованого сталого ресурсного менеджменту. Це найвищий рівень зрілості, характерний для глобальних корпорацій-лідерів. Він передбачає:

- використання виключно відновлюваної або вторинної сировини;
- досягнення «вуглецевої нейтральності» (net-zero) всіх ланцюгів;
- соціальну відповідальність за джерела ресурсів – сертифікація Fair Trade, Forest Stewardship Council (FSC);
- прозору публічну звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative) або SASB (Sustainability Accounting Standards Board);

- включення KPI сталого розвитку в систему мотивації топ-менеджменту.

Такий підхід вимагає суттєвих інвестицій у R&D, але забезпечує лояльність клієнтів, доступ до «зеленого» фінансування через облігації сталого розвитку та кредити з прив'язкою до ESG і зменшення регуляторних ризиків.

Ефективне управління ресурсами в умовах сталого розвитку спирається на важливі корпоративні інструменти, які можна поділити на методичні, технологічні та організаційні.

До методичних інструментів відносять:

1. Оцінка життєвого циклу (LCA) – дозволяє кількісно виміряти екологічне навантаження продукту від «виникнення до зникнення» та виявити «гарячі точки» ресурсних втрат.

2. Матеріальні та енергетичні баланси – побудова детальних балансів потоків ресурсів для виявлення втрат.

3. Аналіз викидів Scope 1, 2, 3 – ідентифікація прямих, непрямих (енергетичних) і ланцюгових (постачальники-споживачі) викидів парникових газів.

До технологічних інструментів відносять:

1. Цифрові системи моніторингу ресурсів на базі промислового Інтернету речей (IIoT) та цифрових двійників (digital twins) – дозволяють в реальному часі оптимізувати споживання енергії, води, сировини.

2. Технології переробки та апсайклінгу – хімічне та механічне рециркулювання полімерів, металів, будівельних відходів.

3. Системи управління енергією за стандартом ISO 50001.

До організаційних інструментів відносять:

1. Створення окремих посад (CDO – Chief Decarbonization Officer, Sustainable Procurement Manager) та комітетів сталого розвитку при раді директорів.

2. «Зелені» умови контрактів з постачальниками, що містить позицію включення ESG-вимог у тендерну документацію.

3. Системи внутрішнього ціноутворення на викиди вуглецю для оцінки інвестиційних проєктів.

При виконанні досліджень щодо корпоративних підходів до управління ресурсами в умовах сталого розвитку надзвичайно важливо розуміти методикку застосування аналітичних даних і джерела, в яких доступна дана інформація. Для зручності пошуку та обробки інформації проведемо групування показників за п'ятьма тематичними блоками.

Блок 1. Неконтрольоване зростання споживання природних ресурсів випереджає здатність планети до їх відновлення, що призводить до виснаження надр і деградації екосистем. Переважна більшість відходів у світі не переробляється, а накопичується на звалищах, створюючи довгострокову екологічну та соціальну загрозу для майбутніх поколінь (Таблиця 1).

Таблиця 1

Показники, що характеризують глобальні масштаби ресурсоспоживання та відходів

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Щорічне споживання природних ресурсів у світі	Звіт ООН з навколишнього середовища (UNEP)
2	Частка відновлюваних ресурсів у загальному споживанні	Global Resources Outlook
3	Щорічний обсяг твердих побутових відходів у світі	Світовий банк
4	Прогнозований обсяг відходів до 2050 року	Світовий банк
5	Частка відходів, яка переробляється глобально	Світовий банк (звіт What a Waste 2.0)
6	Втрати їжі та харчових продуктів у ланцюгу постачання	FAO (Продовольча та сільськогосподарська організація)

Джерело: сформовано автором на основі Світовий банк, 2025

Блок 2. Інвестори все частіше відмовляються вкладати кошти в компанії, які ігнорують екологічні, соціальні та управлінські ризики, що робить ESG-підхід критичним для доступу до капіталу.

Перехід до циркулярної економіки створює нові ринки та бізнес-моделі, де відходи одного виробництва стають цінним ресурсом для іншого (Таблиця 2).

Таблиця 2

Показники, що характеризують ESG, циркулярну економіку та фінанси

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Обсяг світових інвестицій в ESG-активи	Bloomberg, PwC
2	Частка інвесторів, які враховують ESG-фактори при прийнятті рішень	Morgan Stanley, BlackRock
3	Потенціал зниження викидів CO ₂ завдяки циркулярній економіці (в промисловості)	Ellen MacArthur Foundation, Європейська комісія
4	Економічний потенціал циркулярної економіки у світі	Accenture, World Economic Forum
5	Частка компаній із списку S&P 500, що публікують ESG-звіти	G&A Institute (Harvard)
6	Зростання кількості «зелених» робочих місць до 2030 року	ILO (Міжнародна організація праці)

Джерело: сформовано автором на основі Bloomberg, 2025

Блок 3. Промисловість залишається одним із найбільших джерел парникових газів, тому без її трансформації неможливо досягти глобальних кліматичних цілей. Впровадження сучасних цифрових

технологій дозволяє підприємствам суттєво скоротити споживання енергії без втрати виробничих потужностей, що дає подвійний ефект – економічний і екологічний (Таблиця 3).

Таблиця 3

Показники, що характеризують енергоефективність та викиди CO₂

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Частка промисловості у світових викидах CO ₂	Міжнародне енергетичне агентство (IEA)
2	Потенціал скорочення енергоспоживання за рахунок цифровізації (ІоТ, цифрові двійники)	McKinsey, Siemens
3	Потенціал зниження витрат на матеріали завдяки 3D-друку (адитивні технології)	Власні кейси компаній (GE, Airbus, Boeing)
4	Окупність інвестицій в енергоменеджмент (ISO 50001)	Аналітика Schneider Electric, Danfoss
5	Зниження споживання води завдяки замкнутим системам водопостачання	Кейси хімічних та металургійних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі McKinsey, 2025

Блок 4. Україна стикається з критично низьким рівнем переробки відходів та надзвичайно високою енергоемністю виробництва порівняно з європейськими стандартами, що підриває конкурентоспроможність української промисловості. Впровадження

європейських принципів сталого ресурсного менеджменту є необхідною умовою для інтеграції України в «зелений» економічний простір ЄС та залучення міжнародних інвестицій у повоєнне відновлення (Таблиця 5).

Таблиця 4

Показники, що характеризують стан управління ресурсами в Україні

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Частка капіталовідновлюваних відходів (переробка)	Міндовкілля, Держстат
2	Рівень енергоємності ВВП України (порівняно з ЄС)	Держенергоефективності, IEA
3	Потенціал скорочення споживання газу промисловістю	Проекти USAID, GIZ
4	Частка відходів, що потрапляють на сміттєзвалища	ЄБРР, Офіс сталого розвитку
5	Кількість українських компаній, що впроваджують принципи ESG	Оцінка аналітичних центрів (CSR Ukraine, Center for CSR)
6	Обсяг «зелених» інвестицій в Україну	Держенергоефективності, Мінекономіки

Джерело: сформовано автором на основі Мінекономіка, 2026

Блок 5. Найближчими роками глобальний ринок переробки відходів перетвориться на один із найбільших секторів світової економіки, створюючи мільйони нових робочих місць. Компанії, які вже сьогодні інтегрують вимоги до сталого розвитку в ланцюги постачання, отримають вирішальну конкурентну перевагу на ринках майбутнього (Таблиця 6).

Таблиця 5

Прогнозні показники до 2030/2050 років

№з/п	Показники	Джерело інформації
1	Частка капіталовідновлюваних відходів (переробка)	Міндовкілля, Держстат
2	Рівень енергоємності ВВП України (порівняно з ЄС)	Держенергоефективності, IEA
3	Потенціал скорочення споживання газу промисловістю	Проекти USAID, GIZ
4	Частка відходів, що потрапляють на сміттєзвалища	ЄБРР, Офіс сталого розвитку
5	Кількість українських компаній, що впроваджують принципи ESG	Оцінка аналітичних центрів (CSR Ukraine, Center for CSR)
6	Обсяг «зелених» інвестицій в Україну	Держенергоефективності, Мінекономіки

Джерело: сформовано автором на основі Світовий банк, 2025

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження корпоративних підходів сталого ресурсного менеджменту стикається з низкою бар'єрів. Перш за все, це високі початкові інвестиції у модернізацію виробництва та закупівлю вторинної сировини, яка часто є дорожчою за первинну. Друга перешкода – нестача кваліфікованих кадрів, здатних водночас розумітися на технологіях, економіці та екології. Третій бар'єр – недосконалість нормативної бази та відсутність довгострокових «зелених» податкових стимулів, особливо в країнах з перехідною економікою, що є особливо актуальним і для України. Крім того, багато корпорацій стикаються з опором старої культури управління, де принцип «економії

сьогодні» домінує над принципом «стійкості завтра».

Виходячи з цього, можна визначити напрями подолання бар'єрів. Вони включають: державно-приватне партнерство для створення інфраструктури переробки відходів; запровадження «зелених» кредитів та гарантій Європейського банку реконструкції та розвитку; поступове підвищення внутрішнього ціноутворення на вуглець; обов'язкове навчання персоналу принципам циркулярної економіки та ESG.

Найбільш прогресивні компанії перетворюють сталість на корпоративну мета-цінність, інтегруючи її в місію та візію.

Висновки. У результаті проведеного дослідження отримано наукові результати, що пов'язані з систематизацією рівнів зрілості корпоративних підходів до управління ресурсами в контексті сталого розвитку; виокремленням інструментів впровадження сталої ресурсної політики на підприємствах, зокрема методичні, технологічні та організаційні; визначенням основних бар'єрів на шляху до впровадження сталого ресурсного менеджменту та запропоновано шляхи їх подолання. Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичного обґрунтування переходу від лінійної до циркулярної моделі ресурсокористування через призму корпоративної відповідальності, що враховує не лише економічну, але й соціальну та екологічну складові ефективності. Теоретичне значення роботи полягає в формуванні теоретичної рамки для подальших досліджень взаємозв'язку між ресурсоефективністю, ESG-показниками та фінансовими результатами

діяльності підприємств. Отримані результати мають безпосереднє практичне застосування, адже розроблені рекомендації щодо подолання бар'єрів впровадження можуть бути безпосередньо інтегровані в операційну діяльність промислових, аграрних та логістичних підприємств. Імплементація запропонованих корпоративних підходів дозволить досягти значного соціально-економічного ефекту, а саме: формування нових ринків вторинної сировини та підвищення інвестиційної привабливості підприємств через доступ до «зеленого» фінансування; покращення умов праці в ланцюгах постачання, зменшення екологічного навантаження на територіальні громади та формування культури відповідального споживання.

Подальші дослідження з теми доцільно виконувати у контексті порівняння успішних кейсів впровадження сталого ресурсного менеджменту в країнах ЄС та Україні з метою імплементації найкращих європейських практик.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

1. Багорка, Д., & Верцева, А. (2024). УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА МЕТОДИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
2. Борисяк, О., & Вовчук, Д. (2023). НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВІ КРИТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: КЛІМАТИЧНЕ І ЦИРКУЛЯРНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ. *Підприємництво та інновації*, 29, 53-59. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.8>
3. Bigolin, E., R.Rossetto, F.Corsini, & M.Frey. (2025). THE INTEGRATION OF THE WATER-ENERGY-

- FOOD NEXUS FRAMEWORK INTO CORPORATE SUSTAINABILITY STRATEGIES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(6), 7490-7509. <https://doi.org/10.1002/csr.70090>
4. Bloomberg. (2025). Economics. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-08-28/us-economy-expands-at-revised-3-3-rate-as-investment-improved?srnd=phx-economics-indicators>
5. Dang, T.T.T., Hoang, T.G., Majo, A.M., Pandey, P., & Binh, A.D.T. (2025). REVOLUTIONIZING CIRCULAR BUSINESS PRACTICES WITH WASTE REDUCTION AND RESOURCE OPTIMIZATION. *The Synergistic Effect of Sustainable Business Practices*

on Corporate Performance. Springer, Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-96-3375-3_10

6. Потенціал на трильйони доларів. McKinsey. (2023). URL: <https://forbes.ua/innovations/potentsial-na-trilyoni-dolariv-mckinsey-vipustila-68-storinok-doslidzhennya-pro-maybutnyu-ekonomiku-shtuchnogo-intelektu-forbes-perekazue-naygolovnishe-14062023-14199>

7. Matviienko, H., Pylypenko, O., Putintsev, A., Chumak, O., Gordiichuk, S. (2022). EUROPEAN UNION POLICY ON FINANCING ECO-INNOVATIONS IN THE TRANSITION TO A GREEN ECONOMY. *Cuest. Polít.* 40, 28-48. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.01>

8. Мінекономіки. (2025). Розвиток підприємництва. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva>

9. Ramani, V. & De Giovanni, P. (2026). CIRCULAR ECONOMY BUSINESS STRATEGIES AND PUBLIC SCHEMES: A GAME THEORY-BASED SURVEY. *Intl. Trans. in Op. Res.*, 33, 2827-2869. <https://doi.org/10.1111/itor.70031>

10. Румик, І., Плетенецька, С., & Царенок, О. (2023). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(72), 9-19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>

11. Світовий банк. (2025). URL: <https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine>

12. Стусь, Ю., & Чумаченко, О. (2024). УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 80-89. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89>

13. Stead, J.G. (2026). Flourishing Circularity: A Resource Assessment Framework for Sustainable Strategic Management. *Sustainability*, 18(2), 867. <https://doi.org/10.3390/su18020867>

14. Чумаченко, О., Плетенецька, С., & Антонець, Т. (2024). УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 54-65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>

УДК 336.12:330.43:355.233(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-20-27

Дата надходження: 17.04.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Ірина Радіонова¹, Галина Пекна²

¹Д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічної теорії, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана м. Київ, Україна; професор кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, e-mail: irina.radionova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0941-2867>

²Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

INTERNATIONAL ECONOMIC SECURITY AND INTERNATIONAL COMPETITIVENESS IN THE SYSTEM OF ASSESSING NATIONAL ECONOMIC SECURITY

Iryna Radionova¹, Halyna Pekna²

¹ Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irina.radionova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0941-2867>

²Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

Анотація. У статті досліджено наукову проблему формування сучасної системи оцінювання міжнародної економічної безпеки та міжнародної конкурентоспроможності та її застосування для української економіки, яка функціонує в умовах глобальних безпекових ризиків, воєнних загроз і макроекономічної нестабільності. Метою дослідження є обґрунтування способів доцільного використання міжнародних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності для вдосконалення національної системи економічної безпеки. Водночас, метою роботи є виокремлення тих особливих інструментів (способів) оцінювання економічної безпеки, які стають актуальними для економіки країни, що перебуває в стані тривалої війни. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні концепції макроекономічної рівноваги, стабільності та національної економічної безпеки. Цим концепціям відповідають алгоритми оцінювання рівня економічної безпеки на основі макрофінансових дисбалансів, які використовуються в ЄС, а також алгоритми формування рейтингів міжнародної конкурентоспроможності. Важливим складником теоретичної основи дослідження стали праці аналітиків міжнародних організацій, наукові публікації українських і зарубіжних авторів з питань економічної безпеки, а також офіційні документи Європейського Союзу та України. Для обґрунтування висновків, в статті проаналізовані особливості застосування Таблиці макрофінансових дисбалансів ЄС (MIP Scoreboard) та особливості побудови інтегральних індексів економічної безпеки, які використовувалися в Україні. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи, а саме: системний підхід – при обґрунтуванні системи показників для оцінювання економічної безпеки, історичний та порівняльний методи – при аналізі еволюції систем оцінювання економічної безпеки та конкурентоспроможності. В роботі використані прикладні методи, а саме: інтегральне оцінювання – в процесі аналізу побудови інтегральних індексів економічної безпеки, рейтингового оцінювання – при аналізі рівня безпеки, за змінами позиції країни в міжнародному рейтингу конкурентоспроможності, При формулюванні висновків дослідження, використані методи узагальнення та логічного моделювання. На основі проведеного аналізу запропонований перелік ключових індикаторів оцінювання економічної безпеки української економіки, адаптованих до сучасних умов воєнного стану та перебування української економіки в процесі євроінтеграції. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів органами державного управління при формуванні оновленої методики оцінювання економічної безпеки України. Відповідно, йдеться про досягнення вищого рівня обґрунтованості управлінських рішень в забезпеченні макроекономічної стабільності й міжнародної конкурентної спроможності.

Ключові слова: міжнародна економічна безпека, міжнародна конкурентоспроможність, показники та індикатори економічної безпеки, система оцінювання економічної безпеки.

Формул: 1 рис.: 3; табл.: 1; бібл.:13

Abstract. The article examines the scientific problem of creating a modern system for assessing economic security and international competitiveness for the Ukrainian economy, which operates in conditions of global security risks, military threats and macroeconomic instability. The purpose of the study is to substantiate the methods of expedient use of international approaches to assessing the level of economic security and competitiveness to improve the national economic security system. At the same time, the purpose of the work is to identify those special tools (methods) for assessing economic security that become relevant for the economy of a country in a state of protracted war. The theoretical basis of the study is the fundamental concepts of macroeconomic equilibrium, stability and national economic security. These concepts correspond to the algorithms for assessing the level of economic security based on macrofinancial imbalances used in the EU, as well as the algorithms for forming international competitiveness ratings. An important component of the theoretical basis of the study was the work of analysts of international organizations, scientific publications of Ukrainian and foreign authors on economic security issues, as well as official documents of the European Union and Ukraine. To substantiate the conclusions, the article analyzed the features of the application of the EU Macrofinancial Imbalances Scoreboard (MIP Scoreboard) and the features of constructing integral indices of economic security that were used in Ukraine. In the process of the study, general scientific methods were used, namely: a systemic approach - in substantiating the system of indicators for assessing economic security, historical and comparative methods - in analyzing the evolution of systems for assessing economic security and competitiveness. The work used applied methods, namely: integral assessment - in the process of analyzing the construction of integral indices of economic security, rating assessment - in analyzing the level of security, according to changes in the country's position in the international competitiveness rating, When formulating the conclusions of the study, generalization and logical modeling methods were used. Based on the analysis, a list of key indicators for assessing the economic security of the Ukrainian economy, adapted to the current conditions of martial law and European integration, is proposed. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the proposed approaches by state administration bodies in the formation of an updated methodology for assessing the economic security of Ukraine and making management decisions to ensure macroeconomic stability and increase the international competitiveness of the state.

Keywords: international economic security, international competitiveness, indicators and indicators of economic security, economic security assessment system.

Formulas: 1; fig.: 3; tabl.: 1; bibl.:13

Вступ: В цій статті вирішується наукова проблема використання міжнародного досвіду оцінювання економічної безпеки та досвіду оцінювання конкурентної спроможності економік для формування оновленої системи оцінювання рівня економічної безпеки для української економіки. Необхідність формування нової системи оцінювання спричинена двома обставинами. По-перше, методика оцінювання економічної безпеки, презентована офіційною Методикою 2013 р., (Методичні рекомендації 2013 р.) перестала бути чинною в Україні у 2025 р. Відтак, має бути створена інша Методика оцінювання рівня економічної безпеки – документ для інститутів публічного управління, які мають приймати обґрунтовані управлінські рішення.

По-друге, нова система оцінювання економічної безпеки має враховувати нові обставини функціонування української економіки, яка перебуває в стані війни. Тому, Методика має охоплювати особливі

показники стійкості саме воєнної економіки, яких не було у попередніх методиках.

Аналіз останніх досліджень: В цьому дослідженні використані роботи, які присвячені різним аспектам проблеми економічної безпеки. По-перше, це фундаментальні аналітичні огляди, створені фахівцями провідних міжнародних організацій, в яких висвітлюються глобальні проблеми. До таких, наприклад, належать Economic Security in a Changing World (OECD, 2025) та The Global Financial Stability Report (IMF, 2024). Значний масив робіт формують дослідження окремих авторів, що присвячені окремим аспектам глобальних проблем безпеки. Це, наприклад, роботи Doğru S.E. (2025) та Ximing J. & others (2020). В дослідженні використані роботи, присвячена аналізу на досвіді регулювання економічної безпеки в окремих країнах чи в окремих групах країн. До прикладу, це роботи Benson, E.,

Mouradian, C., & Palazzi, A. (2024) та Reynolds M., Fittipaldi J. (2022). Важливою для цього дослідження є аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень України (НІСД, 2025), присвячена економічній безпеці української економіки у 2022-2025 роках.

Постановка завдання: Метою цього дослідження є: визначення особливостей сучасного оцінювання міжнародної економічної безпеки, в межах Європейського союзу (ЄС), на основі аналізу макрофінансових дисбалансів; обґрунтування доцільності використання показників міжнародної конкурентної спроможності національних економіки при оцінюванні економічної безпеки, ідентифікація особливостей інтегрального оцінювання економічної безпеки, яке застосовувалося до 2025 р. в Україні та потенціалу його використання в оновленій системі оцінювання економічної безпеки, формулювання пропозицій щодо ключових показників оцінювання економічної безпеки української економіки, яка інтегрується в ЄС, перебуваючи в стані тривалої війни й необхідності формування стабільної воєнної економіки.

Результати дослідження: Базовим припущенням цього дослідження є те, що оцінювання загального рівня економічної безпеки може здійснюватися у різний спосіб, а саме:

- шляхом порівняння фактичних значень ключових макрофінансових показників з їх нормативними значеннями, зафіксованими в офіційних методиках оцінювання;

- через визначення інтегрального показника (індексу) економічної безпеки та моніторинг його динаміки;

- з використанням міжнародних рейтингів країни, передусім , рейтингу конкурентної спроможності.

Є підстави вважати, що саме комбінація цих способів (підходів) до

оцінювання загального рівня економічної безпеки забезпечуватиме більш точну ідентифікацію проблем в царині економічної безпеки. Відповідно, досягатимуться більш обґрунтовані рішення органів публічного управління.

Методика оцінювання економічної безпеки, яка ґрунтується на порівнянні фактичних значень ключових макрофінансових показників з їх нормативними значеннями, представлена в, так званій Таблиці макрофінансових дисбалансів («MIP Scoreboard», MIP – Macroeconomic imbalances procedure). Ця методика використовується в Європейському Союзі (ЄС), а результатом її застосування стають висновки щодо дій, спрямованих на подолання дисбалансів. Відповідно, йдеться про досягнення вищого рівня безпеки та стабільності окремих економік країн-членів ЄС та всього міжнародного об'єднання. Скорочена версія цієї таблиці (без додаткових показників) презентована в таблиці 1.

Як свідчить перелік показників, презентований на рис.1, нормативні значення показників, за якими оцінюються дисбаланси, подаються по-різному: або у вигляді граничного значення, вихід за межі якого трактується як виникнення дисбалансу, або у вигляді «коридору» прийнятних коливань фактичних значень показника. При цьому всі показники для оцінювання дисбалансів об'єднані у дві групи: ті, що характеризують зовнішні та внутрішні дисбаланси.

Другий підхід до оцінювання економічної безпеки – через визначення інтегрального показника (індексу) та моніторинг його динаміки – може реалізовуватись, за умови, що вже існують та застосовуються обґрунтовані нормативні значення показників, за якими оцінюється рівень безпеки.

Таблиця 1

Ключові показники та їх нормативні значення при оцінюванні макрофінансових дисбалансів, за Таблицею макрофінансових дисбалансів для країн ЄС

Сфера дисбалансів	Ключові показники	Порогові (нормативні) значення показників
Зовнішня	1. Середня за три останні роки величина сальдо рахунку поточних операцій (у % до ВВП)	від -4% до +6% ВВП
	2. Чиста міжнародна інвестиційна позиція (% до ВВП)	-35% ВВП
	3. Зміна за три останні роки реального ефективного обмінного курсу (РЕОК), обчисленого на основі дефлятора ВВП відносно валют певної кількості розвинених країн	від +5% до -5% для країн-членів Єврозони; від +11% до -11% для всіх інших країн ЄС
	4. Зміна за останні п'ять останніх років частки експорту країни у світовому експорті (у %)	6%
	5. Зміна за три останні роки номінальної вартості робочої сили в розрахунку на одиницю продукції (%)	+9% для країн-членів Єврозони; +12% для всіх інших країн ЄС
Внутрішня	6. Річна дефльована (реальна) зміна гармонізованого індексу цін на житло (%)	+6%
	7. Кредитування приватного сектору (нефінансових корпорацій, домогосподарств, некомерційних організацій) на консолідованій основі (% ВВП)	15% (у 2011) / 14% ВВП (у 2018)
	8. Заборгованість приватного сектору (вартість позик і цінних паперів, окрім акцій), обчислена на консолідованій основі (% ВВП)	160% (у 2011) / 133 % ВВП (у 2018)
	9. Загальний державний борг (% ВВП)	60% ВВП
	10. Середній за три останні роки рівень безробіття (%)	10%

Джерело: створено на основі European Commission (2011, 2018)

Часткові показники оцінювання рівня безпеки об'єднуються в інтегральний показник (I_{sec}) за відомою формулою:

$$I_{sec} = \sum_{i=1}^n k_i y_i \quad (1)$$

де k_i – вагові коефіцієнти показників, які використовуються для визначення інтегрального показника (індексу); y_i – нормовані (з урахуванням нормативних значень) показники, які використовуються в інтегральному оцінюванні; n – кількість показників, використаних для інтегрального оцінювання.

Метод інтегрального оцінювання з розрахунком інтегральних індексів покладений в основу міжнародних рейтингів, які формують окремий напрямок оцінювання економічної безпеки. Цей метод впроваджується багатьох років,

використовувався центральними органами економічної влади України для оцінювання рівня економічної безпеки. Йдеться, в першу чергу, про офіційну Методику 2013, якою впродовж 12 років послуговувались органи державної влади та модифіковану методику 2021 р. Масштаб охоплених показників та сфери, які брались до уваги при оцінюванні, за Методикою 2013 р. та за її модифікацією 2021 р. презентовані на рис.2.

Як свідчать дані, презентовані на рис.2, інтегральне оцінювання економічної безпеки в Україні, за Методикою 2013 р., передбачало використання 126 показників та виокремлення 9-х сфер. Натомість, методика, передбачена Стратегією 2021 р., спиралась на суттєве скорочення кількості показників та сфер. В ній йшлося про 35 показників та 5 сфер.

Показники оцінювання безпеки, за Методикою 2013 р. (126)	Показники оцінювання безпеки, за Методикою 2021 р. (35)
•Фінансові - 32 •Виробничі - 16 •Зовнішньоекономічні - 11 •Інвестиційно-інноваційні - 11 •Макроекономічні - 12 •Демографічні - 7 •Енергетичні - 10 •Продовольчі - 11 •Соціальні - 15	•Фінансові - 6 •Виробничі - 11 •Зовнішньоекономічні - 8 •Інвестиційно-інноваційні - 7 •Макроекономічні - 7

Рис.1. Показники та сфери оцінювання економічної безпеки

Джерело: створено на основі Методики (2013), Стратегії економічної безпеки України (2021)

Третій підхід до оцінювання економічної безпеки ґрунтується на моніторингу місця країни в міжнародних рейтингах. В основу такого оцінювання покладена ідея про те, що зміна місця країни в певних рейтингах в бік наближення до кращих зразків може трактуватись як свідчення покращення економічної безпеки. Як відомо, більшість міжнародних рейтингів, попри відмінності між ними, передбачає оцінювання економічних показників. Зміни рейтингу

країни, за цими показниками, можуть тлумачитись як зміни економічної безпеки. До інтегральних індексів, в складі яких містяться важливі суб-індекси та відповідні показники економічної безпеки, належать, передусім, міжнародний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index – GCI), індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), суверенні кредитні рейтинги агенції “Standart&Poor’s” тощо.

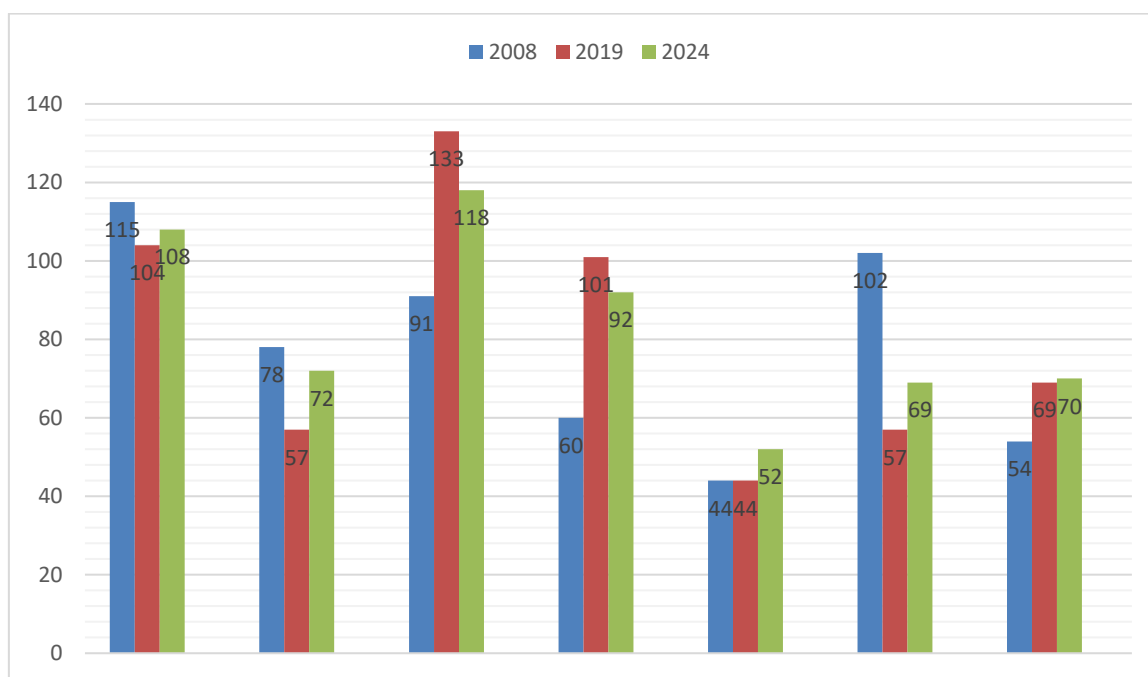


Рис. 2 Позиція України, за складниками інтегрального індексу конкурентоспроможності, у 2008, 2019 та 2024 роках.

Джерело: створено на основі The Global Competitiveness Report 2008-2009, The Global Competitiveness Report 2019 та World competitiveness ranking 2025

Інформація про зміни місця України в світовому рейтингу конкурентної спроможності, за GCI, подана на рис.2.

Інформація презентована на рис.2, віддзеркалює зміни позиції України, за такими сімома складниками глобального індексу конкурентоспроможності, як: 1) інституції, 2) макроекономічна стабільність, 3) освіта, 4) ринок праці, 5) технології, 6) бізнес, 7) інновації.

Складність порівняння, за рейтингом глобального індексу конкурентоспроможності - GCI, пов'язана зі змінами методології формування цього індексу. Рисунок 2. демонструє суттєві зміни позицій України у Глобальному індексі конкурентоспроможності протягом 2008–2024 рр. Найбільш позитивна динаміка спостерігається у сферах технологічної готовності, інноваційності та розвитку бізнесу, що пов'язано з активною цифровізацією економіки, розвитком ІТ-сектору та адаптацією підприємств до нових умов функціонування. Водночас, окремі складники, зокрема макроекономічна стабільність та фінансовий ринок, демонструють динаміку в сторону зменшення стійкості через вплив воєнних ризиків, інфляційних процесів та високої економічної невизначеності. У 2008 році Україна посідала відносно слабкі позиції за більшістю показників. Найгіршими були результати, за якістю інституцій – 115 місце серед 132 країн, за ефективністю товарного ринку – 102 місце та за макроекономічною стабільністю – 91 місце. Однак, конкурентними перевагами залишалися освіта (44 місце) та розмір внутрішнього ринку (31 позиція), що свідчило про значний людський і споживчий потенціал економіки. У 2019 році спостерігалось покращення окремих показників. Йдеться про інноваційність, конкурентоспроможність бізнесу, технологічну готовність. Водночас, відбувалось погіршення стану макроекономічного середовища фінансового ринку, що стало наслідком фінансової нестабільності, боргових ризиків та економічних криз попередніх років.

У 2024 році конкурентоспроможність України зазнала нових трансформацій під впливом війни та адаптації економіки до кризових умов. Найкращу динаміку продемонструвала технологічність – 41 місце, що підтверджує високий рівень розвитку цифрових технологій та ІТ-сектору. Також покращились позиції у сфері бізнес-середовища – 58 місце та інноваційності – 63 місце. Однак, інституційна якість залишалася невисокою – 108 місце, а макроекономічна стабільність ще нижчою – 118 місце.

Загалом аналіз графіка (рис. 2) свідчить про те, що конкурентоспроможність України поступово змінюється під впливом переходу від традиційних ресурсних переваг до інноваційно-технологічної моделі розвитку. Основними драйверами економічного зростання поступово стають виступають цифровізація, розвиток людського капіталу та більша адаптивність бізнесу. Однак, ключовими стримуючими чинниками конкурентоспроможності залишаються інституційні проблеми, фінансова нестабільність, спричинені наслідками воєнного стану.

Повертаючись до проблеми, сформульованої на початку статті – як має модифікуватись система оцінювання економічної безпеки в Україні, з урахуванням міжнародного досвіду та факту перебування країни в стані тривалої війни – робимо такі узагальнення.

По-перше, з огляду на мету інтеграції України в ЄС, основу системи оцінювання економічної безпеки можуть складати ключові показники тих макрофінансових дисбалансів, важливість яких для української економіки є неспростовною. Однак, в цьому переліку має враховуватись і особливий показник, яким не оцінюється безпека економік ЄС, а саме: рівень тінізації економіки. Зрозуміло, що доцільність імплементації цього показника визначається традиційним надмірно високим рівнем частки тіньової економіки

По-друге, в систему оцінювання економічної безпеки української економіки має бути імplementована група показників макрофінансового оцінювання стану економіки країни, що перебуває в стані тривалої війни.

По-третє, нормативні значення (індикатори) для показників оцінювання економічної безпеки економіки в стані тривалої війни, можуть обґрунтовуватись,

спираючись на власний український досвід та досвід інших країн, що перебували чи перебувають в стані війни. Таке обґрунтування передбачає широке обговорення, за участі фахівців економіки, статистики, публічного управління.

На підставі всього, про що йшлося в цьому дослідженні, перелік показників для оцінювання рівня економічної безпеки в Україні міг би бути таким (табл.1)

Таблиця 2

Пропоновані ключові показники для оцінювання рівня економічної безпеки української економіки

Показники оцінювання рівня економічної безпеки, наближені до переліку ключових показників Таблиці макрофінансових дисбалансів ЄС	Показники оцінювання рівня економічної безпеки, які враховують особливості воєнної економіки
1. Річне сальдо рахунку поточних операцій платіжного балансу (у % до ВВП) 2. Річна зміна реального обмінного курсу (в.п.) 3. Річний темп інфляції (%) 4. Чиста міжнародна інвестиційна позиція (у % до ВВП) 5. Державний борг (у % до ВВП) 6. Відношення суми платежів з обслуговування державного боргу до доходів державного бюджету, відсотків (%) 7. Рівень безробіття, за методологією МОП (%) 8. Рівень тінізації економіки (частка тіньової економіки у % ВВП)	1. Частка у валовій доданій вартості тих видів діяльності, які формують військово-промисловий комплекс (ВПК) (%) 2. Військові витрати у загальних витратах державного бюджету (%) 3. Чистий експорт товарів та послуг військового призначення (у % ВВП) 4. Інвестиції у ВВП (у % до загальних інвестицій)

Джерело: складено авторами самостійно

Висновки: За результатами дослідження, презентованого у цій статті, можна зробити такі узагальнення:

Наукова новизна цього дослідження полягає у обґрунтуванні підходу, який передбачає поєднання міжнародного досвіду аналізу економічної безпеки на основі ключових макрофінансових дисбалансів, їх інтегрального оцінювання та рейтингового оцінювання конкурентної спроможності. В якості інструменту рейтингового оцінювання можуть використовуватись глобальний рейтинг конкурентоспроможності на основі індексу GCI. Передусім, йдеться про ті суб-індекси GCI, які віддзеркалюють макроекономічну стабільність, ефективність агрегованих ринків, конкурентоспроможність бізнесу та інноваційність економіки.

Теоретичне значення цього дослідження визначається тим, що в ньому обґрунтовується комплексний підхід до оцінювання національної економічної безпеки, що передбачає поєднання декількох інструментів аналізу. Йдеться про ідентифікацію ключових дисбалансів, інтегральне оцінювання з урахуванням системи показників та індикаторів та врахування конкурентоспроможності національної економіки. В дослідженні обґрунтована доцільність використання системи показників, що охоплює дві групи. Перша група включає загальні показники, доцільні для оцінювання безпеки будь-якої економіки. Друга група показників враховує воєнний характер економіки, передусім, частку військово-промислового комплексу (ВПК) у створенні валової доданої вартості, частку воєнних витрат у

витратах державного бюджету, чистий експорт продукції ВПК у % до ВВП, частку інвестицій в ВПК в загальних інвестиціях в національній економіці.

Прикладне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів при створенні оновленої системи оцінювання безпеки української економіки з урахуванням перебування країни у стані активної фази війни, перманентних загроз агресії в майбутньому

та необхідності економічного відновлення. Ця система оцінювання економічної безпеки може ставати результативним інструментом публічного управління українською економікою.

Подальші дослідження, ймовірно, зосереджуватимуться в царині модифікації ключових показників макрофінансових дисбалансів, а також особливих показників та індикаторів безпеки економіки країни, що перебуває в стані тривалої війни.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що фінансували публікацію статті самостійно.

Етична заява. Усі процедури, здійснені в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки рукопису цієї статті.

Внесок авторів. Автори зробили однаковий внесок у формулювання концепції дослідження, підготовку тексту, формулювання висновків та узгодження остаточної версії рукопису.

Література:

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Economic security in a changing world*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4eac89c7-en>
2. International Monetary Fund. (2024). *Global financial stability report: Steadying the course: Uncertainty, artificial intelligence, and financial stability*. IMF. <https://doi.org/10.5089/9798400288246.082>
3. Reynolds, M., & Fittipaldi, J. (2022). *Economic security in emerging markets: A look at India, Vietnam, and Indonesia*. Center for Strategic and International Studies. <https://www.csis.org/analysis/economic-security-emerging-markets>
4. Benson, E., Mouradian, C., & Palazzi, A. (2024). *Toward a U.S. economic security strategy: Twenty-first-century guidance for domestic and international policymaking*. Center for Strategic and International Studies. <https://www.csis.org/analysis/toward-us-economic-security-strategy>
5. Ximing, J., et al. (2020). *International security threat in the 21st century*. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-6025-5>
6. Doğru, C. E. (2025). *The age of economic security*. Observer Research Foundation. <https://www.orfonline.org/expert-speak/the-age-of-economic-security>
7. Національний інститут стратегічних досліджень. (2025). *Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності*. <https://niss.gov.ua>
8. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. (2013). *Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ від 29.10.2013 р. № 1277*. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>
9. European Commission. (2018). *Technical note envisaged revision of selected auxiliary indicators of the MIP scoreboard*. <https://economy-finance.ec.europa.eu>
10. Президент України. (2021). *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»*: указ Президента України від 11.08.2021 р. № 347. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>
11. World Economic Forum. (2008). *The global competitiveness report 2008–2009*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2008-2009>
12. World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report 2019*. <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>
13. IMD World Competitiveness Center. (2025). *World competitiveness ranking 2025*. IMD Business School. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>

УДК 338.2(439)

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-28-43

Дата надходження: 03.04.2026

Дата прийняття до друку: 11.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

УРЯДОВА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ОРБАНА: ВІД РЕФОРМАТОРСЬКИХ ПЛАНІВ ДО КРИЗОВИХ НАСЛІДКІВ

Дмитро Іванович Ткач¹, Дмитро Костянтинівич Ткач²

¹Д-р політ. наук, професор кафедри журналістики ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

²Науковий співробітник, Центр інновацій та технологічного розвитку, Державна установа "Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України", м. Київ, Україна, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1401-3324>

GOVERNMENT ECONOMIC POLICY OF ORBÁN: FROM REFORMIST PLANS TO CRISIS CONSEQUENCES

Dmytro Ivanovych Tkach¹, Dmytro Kostiantynovych Tkach²

¹Doctor of Political Sciences, Professor at the Department of Journalism, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6947-2036>

²Research Fellow, Center for Innovation and Technological Development, State Institution "G.M. Dobrov Institute for Scientific and Technological Potential and Science History Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine," Kyiv, Ukraine, e-mail: ditkach2017@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1401-3324>

Анотація. Угорщина під керівництвом Віктора Орбана стала одним із найбільш дискусійних прикладів неортодоксальної економічної політики в сучасній Європі. Уряд Фідес позиціонував власну модель як суверенну альтернативу неоліберальному мейнстриму, що поєднувала державний інтервенціонізм, економічний націоналізм, галузеве оподаткування, підтримку «національного капіталу» та конфронтаційну політику щодо Європейського Союзу. Метою статті є комплексне дослідження еволюції урядової економічної політики Віктора Орбана від її реформаторського старту у 2010 році до кризових наслідків, що сформувалися напередодні політичного транзиту 2026 року, а також оцінка перспектив відновлення угорської економіки після зміни влади. Дослідження спирається на системний, порівняльний, статистичний і контент-аналіз, а також метод case-study. Емпіричну основу становлять дані KSH, Євростату, МВФ, Світового банку, звіти Європейської Комісії та аналітичні матеріали міжнародних дослідницьких інституцій. Встановлено, що початковий успіх «орбаноміки» був зумовлений не стільки внутрішньою ефективністю моделі, скільки поєднанням зовнішніх ресурсів, зокрема фондів ЄС, дешевої енергії, низьких відсоткових ставок і посткризового відновлення. Водночас модель поступово сформувала структурні вразливості: інституційну централізацію, корупційний перерозподіл ренти, залежність від зовнішнього фінансування, інфляційну нестабільність, слабку інноваційну модернізацію та погіршення інвестиційного клімату. «Орбаноміка» довела здатність правопопулістської економічної моделі забезпечувати короткострокову політичну легітимність, але в довгостроковій перспективі спричинила макроекономічну нестабільність, інституційне виснаження і втрату конкурентних позицій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку впливу заморожених фондів ЄС на МСП, регіональний розвиток, інвестиційну активність, а також на порівняння угорського кейсу з іншими правопопулістськими економічними моделями.

Ключові слова: Угорщина, економічна політика Орбана, дефіцит бюджету, державний борг, інфляція, корупція, економічна криза, українсько-угорські відносини.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 4; бібл.: 24

Abstract. Hungary under Viktor Orbán has become one of the most debated examples of non-orthodox economic policy in contemporary Europe. The Fidesz government presented its model as a sovereign alternative to the neoliberal mainstream, combining state interventionism, economic nationalism, sectoral taxation, support for "national capital," and a confrontational approach toward the European Union. The objective of the article is to examine comprehensively the evolution of Viktor Orbán's governmental economic policy from its reformist beginning in 2010 to the crisis outcomes that emerged before the political transition of 2026, as well as to assess the prospects for Hungary's economic recovery after the change of government. The study applies systemic, comparative, statistical, and content analysis, as well as the case-study method. The empirical basis includes data from KSH, Eurostat, the IMF, the World Bank, European Commission reports, and analytical publications of international research institutions. The study shows that the initial success of "Orbánomics" was driven less by the internal efficiency of the model than by the combination of external

resources, including EU funds, cheap energy, low interest rates, and post-crisis economic recovery. At the same time, the model gradually generated structural vulnerabilities: institutional centralization, rent redistribution through politically connected business groups, dependence on external financing, inflationary instability, weak innovation-oriented modernization, deterioration of the investment climate, and growing tensions with the European Union. "Orbánomics" demonstrated the capacity of a right-wing populist economic model to secure short-term political legitimacy and apparent stabilization. However, in the long run, it produced macroeconomic instability, institutional exhaustion, weakened competitiveness, and increased vulnerability to external shocks. The Hungarian case confirms that economic growth without institutional quality and transparent governance is unlikely to be sustainable. Further studies should focus on the quantitative assessment of the impact of frozen EU funds on SMEs, regional development, investment activity, and public finances. Comparative research on Hungary and other right-wing populist economic models in Central and Eastern Europe, Latin America, and South Asia is also needed.

Keywords: Hungary, Orbán's economic policy, budget deficit, public debt, inflation, corruption, economic crisis, Ukrainian-Hungarian relations.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 4; bibl.: 24

Вступ. Угорщина під керівництвом Віктора Орбана стала одним із найбільш дискусійних економіко-політичних експериментів сучасної Європи. Після повернення до влади у 2010 році уряд партії Фідес позиціонував власну економічну модель як суверенну альтернативу «неоліберальному» мейнстриму та політиці структурного коригування, що асоціювалася з рекомендаціями міжнародних фінансових інституцій і наднаціональних органів Європейського Союзу. Центральними елементами цієї моделі стали посилення ролі держави в економіці, галузеве оподаткування транснаціонального бізнесу, підтримка «національного капіталу», політика економічного суверенітету та поступова концентрація інституційного контролю. У політичній риториці уряду ця модель подавалася як шлях до відновлення національної економічної суб'єктності, захисту угорських домогосподарств і забезпечення зростання без зовнішньо нав'язаних реформ.

Упродовж першого десятиліття «орбаноміка» справді створювала враження відносної ефективності. Угорська економіка демонструвала зростання, знижувалося безробіття, підвищувалися реальні заробітні плати, а уряд використовував ці показники як підтвердження успішності власного курсу. Водночас така динаміка значною мірою спиралася на сприятливі зовнішні умови: значні надходження з фондів ЄС, дешеві енергоресурси, глобальний період низьких відсоткових ставок і посткризове відновлення європейської економіки. Тому

вже на цьому етапі виникало питання, чи була «орбаноміка» самостійною моделлю довгострокового розвитку, чи радше політично ефективною системою перерозподілу зовнішніх ресурсів і внутрішньої ренти.

До середини 2020-х років суперечності цієї моделі стали очевидними. Угорщина зіткнулася з однією з найвищих сукупних інфляцій у Європейському Союзі, двічі входила в технічну рецесію, втратила частину доступу до фондів ЄС і поступово погіршила свої позиції порівняно з більшістю сусідніх країн за показниками економічної конвергенції та добробуту. Інституційна централізація, конфлікт із Європейським Союзом, корупційні ризики у сфері публічних закупівель, залежність від зовнішніх ресурсів і відтік кваліфікованої робочої сили виявили структурну вразливість моделі, яка тривалий час маскувалася короткостроковими політичними та фінансовими ефектами.

Наукова проблема статті полягає у виявленні механізмів, які забезпечили відносний успіх «орбаноміки» у першому десятилітті її функціонування та водночас зумовили її подальше виснаження і кризу. Угорський кейс є особливо важливим, оскільки він демонструє майже повний цикл правопопулістської економічної моделі в державі-члені ЄС: від реформаторського старту і періоду видимого зростання до інституційного виснаження, макроекономічної нестабільності та політичного транзиту. Наявність статистичних даних за шістнадцятирічний період дає можливість

здійснити ретроспективний аналіз взаємозв'язку між економічною політикою, якістю інституцій, доступом до зовнішніх ресурсів і довгостроковою конкурентоспроможністю країни.

Актуальність дослідження посилюється тим, що питання співвідношення між інституційною якістю та економічним зростанням залишається одним із центральних у сучасній політичній економії. «Орбаноміка» поставила це питання в особливо гострій формі, оскільки поєднала ринкову економіку з елементами політичної централізації, економічного націоналізму, державного інтервенціонізму та селективного перерозподілу ресурсів. Подібні моделі або їх окремі елементи простежуються не лише в Центральній і Східній Європі, а й у країнах Латинської Америки та Південної Азії, де уряди також апелюють до економічного суверенітету, антиглобалістської риторики та захисту національного виробника. Саме тому аналіз угорського досвіду має не лише регіональне, а й ширше порівняльне значення.

Отже, дослідження «орбаноміки» дозволяє оцінити межі ефективності правопопулістської економічної моделі, яка на початковому етапі може забезпечувати політичну легітимність і короткострокову стабілізацію, але в довгостроковій перспективі створює ризики інституційного виснаження, втрати інвестиційної довіри, погіршення соціальної справедливості та уповільнення економічної конвергенції. Саме це визначає як теоретичну, так і прикладну значущість аналізу угорського кейсу.

Аналіз останніх досліджень. Повернення Віктора Орбана до влади у квітні 2010 року відбулося в умовах глибоких економічних наслідків глобальної фінансової кризи, бюджетної вразливості та залежності Угорщини від зовнішньої фінансової підтримки, зокрема кредитів Міжнародного валютного фонду. Отримавши широкий реформаторський мандат, уряд Орбана обрав не класичну модель структурного коригування, а специфічний курс, який згодом отримав

назву «орбаноміка». У науковій та експертній літературі це поняття використовується для позначення неортодоксальної економічної моделі, що поєднує активне державне втручання в ринок, економічний націоналізм, селективне галузеве оподаткування, перерозподіл ресурсів на користь лояльних до влади бізнес-груп та геоекономічну стратегію «Східного відкриття» (Holzner, 2026; OSW, 2026). Упродовж першого десятиліття ця модель створювала враження відносної макроекономічної стабілізації, що дало підстави правопопулістським силам у різних країнах Європи апелювати до угорського досвіду як до прикладу суверенної економічної політики. Водночас поступово посилювалися структурні дисбаланси, пов'язані з інституційною деградацією, надмірною концентрацією економічної влади та зростанням залежності від політично контрольованих механізмів розподілу ресурсів.

У дослідженні М. Гольцнера, підготовленому Віденським інститутом міжнародних економічних досліджень, «орбаноміка» розглядається як довгострокова модель illiberal есному, тобто економіки, у якій формальне функціонування ринкових інститутів поєднується з ослабленням якості врядування, політизацією економічних рішень і формуванням націоналістичного капіталістичного класу (Holzner, 2026). Автор доводить, що економічна політика Орбана не забезпечила модернізаційного прориву, а навпаки, сприяла поступовому переходу Угорщини від статусу одного з регіональних лідерів Центрально-Східної Європи до позиції економічного «середняка». Особливо важливим у цьому контексті є висновок про ризик закріплення країни в «націоналістичній пастці розвитку», коли економічна політика формально апелює до суверенітету, але фактично обмежує інноваційність, конкуренцію та інституційну ефективність (Holzner, 2026).

Подібні висновки містяться в аналітичному звіті Centre for Eastern

Studies, де економічний стан Угорщини після шістнадцяти років правління Орбана характеризується як «стабільна стагнація» (OSW, 2026). Автори наголошують, що після 2020 року структурні слабкості моделі стали більш очевидними, оскільки короткострокове постпандемічне відновлення не переросло у стійке зростання. У 2023–2024 роках угорська економіка двічі входила в технічну рецесію, а зростання ВВП залишалося обмеженим на тлі падіння інвестицій, інфляційного тиску, обмеженого доступу до фондів ЄС та погіршення зовнішньоекономічного середовища (OSW, 2026). Таким чином, OSW трактує «орбаноміку» не як успішну альтернативу ліберальній моделі розвитку, а як систему, що вичерпала свій потенціал і дедалі більше продукувала макроекономічні та інституційні ризики.

Зв'язок між інституційною деградацією та економічними наслідками політики Орбана простежується також у дослідженнях, присвячених трансформації політичного режиму Угорщини. Зокрема, А. Аг розглядає Угорщину як один із найпоказовіших випадків демократичного відступу в Центрально-Східній Європі, де концентрація політичної влади супроводжувалася поступовим демонтажем системи стримувань і противаг (Ágh, 2016). У подібній логіці Д. Ратушний аналізує еволюцію політичного режиму Угорщини від партократії до електоральної автократії та організованої клептократії, підкреслюючи, що політична централізація мала не лише інституційні, а й економічні наслідки (Ратушний, 2024). Такий підхід є важливим для розуміння «орбаноміки», оскільки економічна модель Орбана не може бути відокремлена від ширшої трансформації політичного режиму.

Окремий блок досліджень зосереджується на ролі європейських фондів та механізмів умовності ЄС. У матеріалах CEPS підкреслюється, що поразка Орбана на виборах 2026 року відкрила можливість для перегляду відносин між Угорщиною та Європейським Союзом, зокрема щодо розблокування заморожених коштів ЄС (CEPS, 2026).

Водночас автори наголошують, що просте відновлення фінансування не вирішує проблему якості врядування. Натомість пропонується концепція «розумнішої умовності», яка передбачає спрямування європейських ресурсів не лише через центральний уряд, а й через місцеві громади, громадянське суспільство, антикорупційні програми та інституційні механізми контролю (CEPS, 2026). Такий підхід дозволяє розглядати фонди ЄС не тільки як джерело макроекономічної підтримки, а й як інструмент відновлення інституційної спроможності.

Макроекономічні наслідки «орбаноміки» аналізуються також у матеріалах рейтингових агентств та фінансово-економічної аналітики. Fitch Ratings звертає увагу на зростання державного боргу, високий бюджетний дефіцит, зниження інвестиційної привабливості та відтік кваліфікованої робочої сили як ключові виклики для нового уряду Угорщини (Fitch Ratings, 2026). Подібну проблематику висвітлюють і журналістсько-аналітичні джерела, які фіксують розрив між оптимістичними урядовими заявами та реальною економічною динамікою. Зокрема, Balkan Insight наголошує на суперечності між політичними обіцянками про економічне пожвавлення та фактичними проявами стагнації, високої інфляції й нестабільності форинта (Balkan Insight, 2025). Українські економічні медіа також звертають увагу на погіршення макроекономічних очікувань перед виборами, зокрема через майже нульове зростання, валютну нестабільність і так звану «орбан-премію» ризику (Касіян, 2026; Minfin, 2026).

Важливим напрямом досліджень є аналіз впливу «орбаноміки» на малий і середній бізнес, конкурентне середовище та формування олігархічних структур. OSW підкреслює, що економічна модель Орбана передбачала селективний перерозподіл ресурсів на користь бізнес-груп, лояльних до політичної влади, що створювало нерівні умови для незалежних підприємців і послаблювало ринкову конкуренцію (OSW, 2026). Гольцнер також

вказує на структурний регрес угорської економіки, зокрема на зміщення від більш комплексних секторів, таких як інформаційно-комунікаційні технології, до менш продуктивних сфер, включаючи нерухомість і будівництво (Holzner, 2026). У цьому контексті Financial Times акцентує увагу на значних прибутках бізнесменів, пов'язаних з оточенням Орбана, від державних контрактів, що підтверджує важливість проблеми політично обумовленого доступу до економічних ресурсів (Suss, 2026).

Значну увагу дослідники та аналітики приділяють також поведінці іноземних інвесторів і очікуванням фінансових ринків. Reuters безпосередньо пов'язує зміну інвестиційних очікувань із виборами 12 квітня 2026 року та можливістю завершення тривалого правління Орбана (Jones & Szakacs, 2026). На думку аналітиків, фінансові ринки розглядали потенційну перемогу прозахідної опозиції як шлях до поліпшення відносин із ЄС, відновлення доступу до заморожених європейських коштів і зниження політичної премії ризику (Jones & Szakacs, 2026). Таким чином, інвестиційна реакція на політичні зміни свідчить про те, що економічні проблеми Угорщини дедалі частіше інтерпретувалися не лише як результат зовнішніх шоків, а як наслідок внутрішньої інституційної архітектури, сформованої за часів Орбана.

Соціально-демографічні наслідки угорської моделі також потребують окремого аналізу. У дослідженнях, присвячених міграції, демографічній політиці та ринку праці, підкреслюється, що економічна стагнація, обмежені можливості професійного розвитку та політична невизначеність можуть посилювати відтік населення й кваліфікованих кадрів (OECD, 2025; Szalma & Herke, 2025). Водночас пронаталістська сімейна політика уряду Орбана розглядалася не лише як демографічний інструмент, а й як елемент ширшого ідеологічного дискурсу, пов'язаного з антиімміграційною риторикою та консервативною моделлю соціального

порядку (Szalma & Herke, 2025). Це дає підстави розглядати «орбаноміку» не лише як економічну, а як політико-економічну модель, у якій бюджетна, інвестиційна, соціальна та ідеологічна політики взаємно підсилювали одна одну.

Попри наявність значної кількості аналітичних матеріалів, наукова література з проблематики «орбаноміки» залишається фрагментарною. Більшість сучасних джерел представлена експертними звітами, policy papers та аналітичними коментарями інституцій, таких як wiiw, OSW, CEPS, CSIS, Reuters, Fitch Ratings та інші. Вони дають важливу емпіричну і концептуальну основу для розуміння економічної моделі Орбана, проте не завжди забезпечують достатню глибину кількісної оцінки її впливу на окремі сектори, регіони, соціальні групи та типи підприємств. Особливо бракує рецензованих емпіричних досліджень, які б системно оцінювали наслідки галузевого оподаткування, замороження фондів ЄС, селективної підтримки бізнесу та інституційної деградації для малого і середнього підприємництва, інноваційної активності та довгострокової конкурентоспроможності Угорщини.

Отже, наявні дослідження дозволяють визначити «орбаноміку» як суперечливу модель політико-економічного розвитку, яка на початковому етапі створила ефект стабілізації, але в довгостроковій перспективі посилила інституційні, макроекономічні та соціальні вразливості. Недостатньо розробленими залишаються питання кумулятивного впливу заморожених фондів ЄС на розвиток МСП, взаємозв'язку між політичною централізацією та секторною структурою економіки, а також порівняльного аналізу угорської моделі в контексті ширшої Вишеградської групи. Саме ці прогалини формують дослідницький простір, який заповнює ця стаття.

Постановка завдання. Мета статті полягає в комплексному дослідженні еволюції урядової економічної політики Віктора Орбана від її реформаторського

старту у 2010 році до кризових наслідків, що сформувалися напередодні політичного транзиту 2026 року. Особливу увагу приділено визначенню внутрішньої логіки трансформації «орбаноміки», її ключових інституційних, макроекономічних і структурних наслідків, а також оцінці перспектив відновлення угорської економіки після зміни політичної влади.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких дозволило поєднати політико-економічний, макроекономічний та інституційний виміри аналізу. Системний аналіз використано для виокремлення основних етапів еволюції економічної політики уряду Орбана та встановлення взаємозв'язків між політичними рішеннями, інституційними змінами і макроекономічними наслідками. Цей метод дав змогу розглядати «орбаноміку» не лише як сукупність окремих економічних заходів, а як цілісну модель державного управління економікою, що поєднувала інтервенціонізм, економічний націоналізм, селективний перерозподіл ресурсів і посилення політичного контролю над ключовими секторами.

Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення динаміки основних макроекономічних показників Угорщини з відповідними показниками країн Вишеградської групи та середніми значеннями по Європейському Союзу. Зокрема, аналіз охопив динаміку ВВП, інфляції, державного боргу, бюджетного дефіциту, прямих іноземних інвестицій та загальної інвестиційної активності. Такий підхід дав змогу оцінити, чи були економічні труднощі Угорщини наслідком загальноєвропейських кризових процесів, чи вони мали специфічний характер, зумовлений особливостями внутрішньої економічної та інституційної політики.

Статистичний аналіз використано для опрацювання кількісних даних KSH, Євростату, Міжнародного валютного фонду та Світового банку за 2010–2026 роки. На основі цих даних визначено ключові тенденції розвитку угорської

економіки, виявлено періоди відносної стабілізації, уповільнення зростання, інфляційного тиску, погіршення інвестиційної динаміки та макрофінансової вразливості. Особливу увагу приділено виявленню аномалій, які відрізняли Угорщину від інших країн Центрально-Східної Європи, зокрема в контексті інфляції, технічних рецесій, залежності від фондів ЄС і динаміки прямих іноземних інвестицій.

Контент-аналіз застосовано для вивчення звітів Європейської Комісії, зокрема Звіту про верховенство права 2025 року, а також публікацій міжнародних аналітичних інституцій, серед яких wiiw, OSW, CEPS, CSIS, Fitch Ratings, OECD та інші джерела. Цей метод дозволив ідентифікувати основні оцінки інституційної якості, верховенства права, корупційних ризиків, ефективності державного управління та впливу заморожених фондів ЄС на економічну динаміку Угорщини. Контент-аналіз також дав змогу простежити, як міжнародні експертні середовища інтерпретують взаємозв'язок між політичною централізацією та економічними наслідками «орбаноміки».

Метод case-study використано для поглибленого аналізу окремих секторів угорської економіки, зокрема ІКТ-галузі та ринку нерухомості. Вибір цих секторів зумовлений їхньою різною роллю в економічній структурі країни: ІКТ-сектор відображає потенціал інноваційного розвитку та технологічної модернізації, тоді як ринок нерухомості демонструє вплив політично опосередкованого перерозподілу ресурсів, державних контрактів і капіталовкладень у менш продуктивні активи. Окрему увагу приділено впливу замороження фондів ЄС на регіональний розвиток, інвестиційні можливості, інфраструктурні проєкти та фінансову спроможність місцевих громад.

Таким чином, поєднання системного, порівняльного, статистичного, контент-аналітичного та кейсового підходів забезпечило комплексне дослідження «орбаноміки» як політико-

економічної моделі. Така методологія дала змогу не лише описати основні етапи її становлення і кризи, а й оцінити причинно-наслідкові зв'язки між інституційними рішеннями, макроекономічними результатами, структурними зрушеннями та перспективами післякризового відновлення Угорщини.

Результати дослідження.

1. Хронологічна логіка еволюції «орбаноміки». Для систематизації еволюції економічної політики Віктора Орбана доцільно розглядати її не як сукупність окремих антикризових заходів, а як послідовну політико-економічну модель, що пройшла кілька етапів трансформації. На першому етапі, у 2010–2014 роках, уряд сформував ідеологічні та інституційні засади «орбаноміки», обґрунтовуючи необхідність посилення державного контролю над економікою потребою відновлення національного суверенітету

після домінування іноземного капіталу в ключових секторах. На другому етапі, у 2014–2019 роках, модель досягла періоду видимої макроекономічної стабілізації та зростання, значною мірою підтриманого коштами ЄС, дешевими зовнішніми ресурсами, низькими відсотковими ставками та сприятливою зовнішньою кон'юнктурою. На третьому етапі, у 2020–2023 роках, пандемія COVID-19, енергетична криза та повномасштабне вторгнення Росії в Україну виявили структурні слабкості моделі, передусім інфляційну вразливість, залежність від зовнішніх ресурсів і низьку інституційну стійкість. На четвертому етапі, у 2024–2026 роках, економічна стагнація, замороження фондів ЄС, зниження довіри інвесторів і посилення соціального невдоволення стали факторами політичного транзиту (табл. 1).

Таблиця 1

Хронологія еволюції економічної політики В. Орбана у 2010–2026 роках

Період	Етап розвитку моделі	Ключові інструменти політики	Основні економічні наслідки
2010–2014	Формування «орбаноміки»	Галузеві податки, націоналізація пенсійних накопичень, конвертація валютних кредитів, посилення ролі держави	Короткострокова фінансова стабілізація, зростання державного контролю, послаблення інституційних обмежень
2014–2019	Період видимого економічного успіху	Використання фондів ЄС, інфраструктурні проекти, підтримка «національного капіталу», демографічні стимули	Зростання ВВП, зниження безробіття, підвищення зарплат, але посилення залежності від зовнішніх ресурсів
2020–2021	Пандемічний шок	Фінансові стимули, м'яка монетарна політика, підтримка окремих секторів	Зростання бюджетного дефіциту, посилення інфляційного потенціалу, погіршення інвестиційного клімату
2022–2023	Інфляційно-енергетична криза	Замороження цін, адміністративне регулювання, збереження енергетичної залежності від Росії	Найвища інфляція в ЄС, знецінення форинта, зниження реальних доходів населення
2024–2025	Стагнація та інституційна криза	Конфлікт з ЄС, замороження фондів, запозичення з альтернативних джерел, посилення політичної поляризації	Технічна рецесія, низьке зростання, падіння довіри інвесторів, посилення соціального невдоволення
2026	Політичний транзит	Зміна влади, очікування розблокування фондів ЄС, перегляд економічного курсу	Переоцінка ризиків ринками, можливість інституційного відновлення, потреба у фінансовій стабілізації

Джерело: систематизовано автором на основі Holzner (2026), OSW (2026), CEPS (2026), Reuters (2026), Eurostat (2026)

2. Ідеологічні засади та перші реформи 2010–2014 років. Ідеологічна основа економічної політики Віктора Орбана після його повернення до влади у 2010 році ґрунтувалася на переконанні, що після зміни режиму 1989 року Угорщина надмірно відкрила стратегічні сектори для іноземного капіталу. У риторичі уряду особливо наголошувалося на тому, що банки, енергетика, телекомунікації, роздрібна торгівля та частина інфраструктурних секторів опинилися під значним впливом транснаціональних корпорацій. На думку Орбана, така модель обмежувала економічний суверенітет країни, сприяла виведенню прибутків за кордон і зменшувала здатність держави впливати на розподіл створеної доданої вартості. Саме тому перший етап «орбаноміки» був спрямований на перегляд постсоціалістичної моделі ринкової трансформації, посилення ролі держави та створення умов для формування лояльного до влади «національного капіталу» (Holzner, 2026).

Ключовим інструментом цієї політики стали надзвичайні галузеві податки, які у публічному дискурсі часто характеризувалися як «мегаподатки». Вони були запроваджені щодо банківського сектору, телекомунікаційних компаній, енергетичних підприємств і великих роздрібних мереж. Їхня логіка мала подвійний характер. З одного боку, ці податки дозволяли швидко поповнити бюджет без прямого скорочення соціальних видатків. З іншого боку, вони знижували привабливість угорського ринку для частини іноземних інвесторів і створювали передумови для перерозподілу активів на користь місцевих бізнес-груп, пов'язаних із владою. У цьому сенсі галузеве оподаткування виконувало не лише фіскальну, а й політико-структурну функцію, оскільки сприяло зміні власності в окремих секторах економіки.

Важливим елементом ранньої «орбаноміки» стала примусова конвертація валютних іпотечних кредитів у форинти. Цей захід мав значний соціальний ефект, оскільки полегшив борговий тягар для

мільйонів домогосподарств, які постраждали від девальвації національної валюти та зростання вартості обслуговування кредитів у швейцарських франках і євро. Водночас конвертація створила прецедент масштабного втручання держави у приватно-правові відносини між банками та позичальниками. Така практика посилила політичну популярність уряду, але водночас збільшила регуляторну невизначеність і погіршила сприйняття Угорщини частиною іноземних інвесторів.

Ще одним принциповим рішенням стало повернення приватних пенсійних накопичень до державної системи. Уряд презентував цей крок як захист громадян і відновлення фінансової стабільності пенсійної системи. Критики, натомість, розглядали його як фактичну конфіскацію накопичень, необхідну для покриття бюджетних розривів. У короткостроковому вимірі цей захід дав уряду значний фіскальний ресурс, який оцінювався приблизно у 10% ВВП. Однак у довгостроковій перспективі він посилив недовіру до стабільності правил власності та продемонстрував готовність держави змінювати інституційні рамки відповідно до поточних політичних потреб.

Податкова політика також стала важливою складовою раннього етапу «орбаноміки». Запровадження єдиної ставки прибуткового податку на рівні 16%, а згодом її зниження до 15%, зменшило прогресивність податкової системи. Такий крок відповідав урядовій логіці стимулювання праці, споживання та підприємництва, однак водночас мав регресивний розподільчий ефект. За оцінками FEPS, найбільші вигоди від цієї системи отримували домогосподарства з вищими доходами, тоді як ефективне податкове навантаження на частину працівників із низькими доходами зросло (Misetics, 2024). Це створило суперечність між офіційною риторикою соціального захисту та фактичним розподілом вигод від податкових реформ.

Економічні реформи 2010–2014 років супроводжувалися глибокими

інституційними змінами. У 2011 році була прийнята нова Конституція, яка змінила архітектуру державної влади та обмежила можливості окремих інституцій контролювати урядову більшість. Повноваження Конституційного суду були звужені, а ключові регуляторні органи поступово опинилися під сильнішим політичним впливом. Після призначення Дьєрдя Матолчі, колишнього міністра економіки, головою Національного банку Угорщини у 2013 році монетарна політика стала значно ближчою до урядових економічних пріоритетів. Паралельно посилювався контроль над медіа, університетами та організаціями громадянського суспільства. У результаті економічна політика Орбана поступово інтегрувалася в ширшу модель інституційної централізації, яку низка дослідників характеризує як перехід до електоральної автократії та організованої клептократії (Ágh, 2016; Ратушний, 2024).

3. Період видимого успіху 2014–2019 років. Період 2014–2019 років часто розглядається як «золотий» етап «орбаноміки», оскільки саме в цей час угорська економіка демонструвала відносно стабільне зростання. Середньорічні темпи приросту ВВП становили приблизно 3–4%, безробіття знижувалося, реальні заробітні плати зростали, а великі інфраструктурні проекти створювали враження динамічної модернізації. Ці показники активно використовувалися урядом як доказ ефективності національно орієнтованої економічної політики. У політичному дискурсі вони стали основою наративу про «угорський успіх», який мав підтвердити переваги суверенної моделі розвитку над ліберальними рекомендаціями міжнародних інституцій.

Однак детальніший аналіз джерел цього зростання виявляє його високу залежність від зовнішніх факторів. Вирішальну роль відігравали фонди Європейського Союзу, які у 2014–2020 роках забезпечували значну частину інвестиційного ресурсу для інфраструктурних і регіональних проектів.

За оцінками GKI, без надходжень з ЄС середньорічне економічне зростання Угорщини у постакцесійний період було б істотно нижчим (GKI, 2025). Додатковими чинниками стали дешева російська енергія, яка підтримувала конкурентоспроможність промисловості та споживчий попит, а також глобальний цикл низьких відсоткових ставок, що полегшував державні запозичення. Отже, економічний успіх цього періоду значною мірою спирався не на глибоку структурну модернізацію, а на сприятливе поєднання зовнішніх ресурсів і тимчасових макрофінансових умов.

Структурна вразливість моделі проявлялася також у механізмі розподілу плодів зростання. Попри підвищення заробітних плат, частка оплати праці у ВВП залишалася обмеженою, а профспілковий рух був слабким. Низький рівень профспілкового членства зменшував здатність працівників впливати на умови праці та розподіл доходів. Водночас державні закупівлі та інвестиційні проєкти дедалі частіше ставали інструментом концентрації ресурсів у руках бізнес-груп, лояльних до уряду. За оцінками аналітиків, значна частина публічних контрактів у роки правління Орбана припадала на компанії, пов'язані з його політичним оточенням. Це дозволяє трактувати «орбаноміку» як модель, у якій державне втручання поєднувалося з селективним розподілом ренти.

Окреме місце у цьому періоді посідала демографічна політика. З 2019 року уряд запровадив масштабну систему стимулів народжуваності, яка включала безвідсоткові кредити молодим сім'ям, податкові пільги для матерів кількох дітей, житлові субсидії та інші форми підтримки. Ідеологічно ця політика вписувалася в антиімміграційну риторичку уряду, згідно з якою демографічне відновлення Угорщини мало забезпечуватися не за рахунок міграції, а через підтримку «традиційної» угорської сім'ї. Початкове зростання коефіцієнта народжуваності з 1,25 дитини на жінку у 2010 році до приблизно 1,6 у 2021 році створювало враження

ефективності цієї політики. Проте подальше зниження народжуваності до близько 1,3 у середині 2020-х років поставило під сумнів довгострокову результативність дорогих демографічних стимулів (Szalma & Herke, 2025). Це свідчить про те, що фінансові інструменти самі по собі не здатні компенсувати структурні проблеми ринку праці, житлової доступності, еміграції молоді та загального погіршення соціально-економічних очікувань.

4. Криза моделі у 2022–2023 роках.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року та подальша енергетична криза стали зовнішнім шоком, який виявив накопичені слабкості угорської економічної моделі. Угорщина була однією з країн ЄС, найбільш залежних від російських енергоресурсів, а попередня м'яка фіскальна та монетарна політика посилювала інфляційний потенціал. На цьому тлі енергетичний шок швидко трансформувався у широкий інфляційний тиск, який охопив продукти харчування, комунальні послуги, транспорт, промислові товари та імпортовані компоненти.

Урядова реакція мала переважно адміністративний характер. Було запроваджено замороження цін на паливо та окремі базові продукти харчування. У короткостроковій перспективі ці заходи мали соціальний і політичний ефект, особливо з огляду на парламентські вибори 2022 року. Однак вони не усували фундаментальних причин інфляції, а лише відкладали корекцію цін. Після скасування частини обмежень наприкінці 2022 року накопичений ціновий тиск вивільнився, що спричинило різке прискорення інфляції. У 2022 році середньорічна інфляція в Угорщині перевищила 14%, а у 2023 році сягнула близько 17%, що стало одним із найвищих показників у Європейському Союзі (Eurostat, 2026; KSH, 2025).

Інфляційна криза мала глибші передумови, ніж лише енергетичний шок. Ще до пандемії Угорщина демонструвала вищу інфляцію, ніж більшість країн

регіону, що було наслідком стимулювальної політики, слабкої конкуренції в окремих секторах, адміністративного втручання та регуляторної непередбачуваності. Після пандемії COVID-19 ці чинники посилювалися через зростання бюджетних видатків, порушення ланцюгів постачання та зміну глобальної цінової кон'юнктури. У 2020–2025 роках сукупне зростання споживчих цін в Угорщині було одним із найвищих у ЄС, що призвело до значного падіння купівельної спроможності населення. Навіть після сповільнення інфляції у 2024–2025 роках її рівень залишався вищим за цільовий показник Національного банку Угорщини, що свідчило про хронічну інфляційну нестабільність.

Знецінення форинта посилювало імпортовану інфляцію та змусило Національний банк Угорщини проводити жорсткішу монетарну політику. Це, у свою чергу, обмежувало інвестиції, кредитування та споживання. У фіскальній сфері ситуація також погіршувалася. Бюджетний дефіцит залишався суттєво вищим за Маастрихтський критерій у 3% ВВП, а державний борг стабілізувався на підвищеному рівні. Таке поєднання високої інфляції, слабого зростання, бюджетного дефіциту та дорогого обслуговування боргу створило умови для макроекономічної пастки, у якій уряд мав обмежені можливості одночасно підтримувати добробут населення, стимулювати економіку і зберігати фіскальну стабільність (табл. 2).

5. Замороження фондів ЄС, корупційні ризики та інституційне виснаження. Конфлікт між урядом Орбана та Європейським Союзом став одним із ключових чинників економічного виснаження угорської моделі. Наприкінці 2022 року Європейська Комісія активувала механізм обумовленості верховенства права, пов'язавши доступ до частини коштів ЄС із виконанням антикорупційних і судових реформ.

Таблиця 2

Основні макроекономічні індикатори Угорщини у період кризи моделі

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Аналітичне значення
Реальне зростання ВВП, %	спад після пандемічного шоку	відновлення	уповільнення	слабке зростання / стагнація	близько 0,5–0,6	близько 0,3–1,8 за різними оцінками	Перехід від відновлення до стагнації
Інфляція, %	помірне зростання	прискорення	понад 14	близько 17	близько 6–7	близько 4–5	Один із найвищих інфляційних циклів у ЄС
Бюджетний дефіцит, % ВВП	високий через пандемію	зберігався підвищеним	високий	близько 6,7	близько 5,1	підвищений	Порушення фіскальної стійкості
Державний борг, % ВВП	підвищення	часткове зниження	стабілізація	близько 73–74	близько 73–74	близько 70+	Обмежений простір для фіскального маневру
Доступ до фондів ЄС	частковий	частковий	початок блокування	значне блокування	втрата частини коштів	збереження значної частини заморожених коштів	Залежність економіки від інституційних відносин з ЄС
Інвестиційна динаміка	нестабільна	часткове відновлення	погіршення	зниження	слабка	слабка	Вплив високих ставок, невизначеності та заморожених фондів

Джерело: систематизовано автором на основі KSH, Eurostat, IMF, World Bank, OSW (2026), European Commission (2025)

Основними причинами блокування коштів були ризики корупції у сфері публічних закупівель, недостатня незалежність судової системи, слабкий контроль за використанням європейських ресурсів і політична концентрація інституційної влади. У результаті значна частина коштів Фонду згуртованості, Фонду відновлення та інших програм залишалася недоступною для Угорщини.

Економічний ефект замороження фондів був подвійним. По-перше, Угорщина втратила важливе джерело фінансування інвестицій, регіонального розвитку, інфраструктурних проєктів і модернізаційних програм. По-друге, блокування коштів стало сигналом для інвесторів про поглиблення інституційних ризиків. У ситуації, коли модель зростання значною мірою спиралася на приплив європейських ресурсів, їхнє обмеження швидко посилювало бюджетний тиск і погіршило очікування бізнесу. Саме тому перспективи розблокування фондів після політичного транзиту 2026 року стали

одним із головних чинників позитивної реакції фінансових ринків (Reuters, 2026).

Щоб частково компенсувати нестачу європейського фінансування, уряд Орбана активніше використовував альтернативні зовнішні джерела, зокрема китайські кредити. Такий підхід відповідав стратегії «Східного відкриття», яка передбачала диверсифікацію економічних і політичних партнерств поза межами Європейського Союзу. Однак у стратегічному вимірі ця політика не зменшувала вразливість Угорщини, а радше змінювала її характер: залежність від європейських інституцій поступово доповнювалася залежністю від непрозорих фінансових домовленостей з авторитарними або напівавторитарними партнерами.

Корупційна складова не була випадковим побічним ефектом «орбаноміки». Вона стала одним із механізмів функціонування моделі, у якій публічні закупівлі, державні інвестиції, регуляторні рішення та доступ до європейських коштів використовувалися

для підтримки лояльних бізнес-груп. Саме тому питання заморожених фондів ЄС мало не лише фінансовий, а й системний характер. Воно виявило слабкість інституційного середовища, у якому формальна націоналізація економічної політики фактично супроводжувалася приватизацією державної ренти політично наближеними структурами.

6. Секторальні кейси: ІКТ, нерухомість, демографічна політика та фонди ЄС. Секторальний аналіз дозволяє

точніше зрозуміти внутрішню логіку «орбаноміки». Найбільш показовими є ІКТ-сектор, ринок нерухомості, демографічна політика та система використання європейських фондів. Вони демонструють різні сторони моделі: обмеження інноваційного розвитку, перерозподіл ресурсів у менш продуктивні активи, ідеологізацію соціальної політики та залежність від зовнішнього фінансування (табл. 3).

Таблиця 3

Секторальні кейси «орбаноміки» та їхні економічні наслідки

Кейс	Політична логіка	Економічний механізм	Наслідки для економіки
ІКТ-сектор	Потреба у технологічній модернізації декларувалася, але не стала центральним пріоритетом моделі	Обмежене зростання інноваційної складності, нестабільне регуляторне середовище, слабка підтримка високопродуктивних секторів	Недостатня структурна модернізація, повільне зростання продуктивності, ризик втрати конкурентних переваг
Ринок нерухомості	Підтримка будівництва та пов'язаних із владою бізнес-груп	Державні контракти, житлові програми, концентрація ресурсів у капіталомістких активах	Перерозподіл ресурсів у менш продуктивні сфери, зростання цін на житло, посилення нерівності доступу
Демографічна політика	Ідеологія «демографічного націоналізму» та антиімміграційна риторика	Податкові пільги, кредити сім'ям, житлові субсидії, підтримка багатодітних родин	Початкове покращення показників народжуваності, але відсутність стійкого демографічного ефекту
Фонди ЄС	Використання європейських ресурсів при одночасній політичній конфронтації з ЄС	Інфраструктурні проекти, регіональні програми, публічні закупівлі	Підтримка зростання у 2014–2019 роках, але посилення залежності від зовнішнього фінансування
Публічні закупівлі	Формування лояльного «національного капіталу»	Селективний доступ до контрактів, концентрація ренти, політично пов'язані бізнес-групи	Послаблення конкуренції, корупційні ризики, зниження ефективності державних витрат
Енергетика	Збереження доступу до дешевої російської енергії	Регульовані тарифи, залежність від імпортованих енергоресурсів, політична близькість до Москви	Короткострокова підтримка домогосподарств і промисловості, але висока вразливість після 2022 року

Джерело: систематизовано автором на основі Holzner (2026), OSW (2026), CEPS (2026), GKI (2025), Szalma and Herke (2025)

Серед цих кейсів особливо важливим є контраст між ІКТ-сектором і ринком нерухомості. ІКТ-галузь могла стати основою підвищення продуктивності, експорту послуг і переходу до економіки з більшою доданою вартістю. Проте «орбаноміка» не створила достатньо стабільних інституційних умов для довгострокового інноваційного розвитку. Натомість значна частина ресурсів спрямовувалася в будівництво, нерухомість та інфраструктурні проекти, які швидше

давали політичний і рентний ефект, але не забезпечували стійкого технологічного прориву. Саме тому Holzner (2026) вказує на структурний регрес і ризик закріплення Угорщини в моделі нижчої економічної складності.

7. Стагнація 2024–2025 років і соціально-економічне виснаження моделі. У 2024–2025 роках угорська економіка увійшла в фазу стагнації з ознаками технічної рецесії. Падіння ВВП у двох послідовних кварталах 2024 року

засвідчило, що після інфляційного шоку економіка не змогла швидко повернутися до стійкого зростання. За підсумками 2024 року приріст ВВП був мінімальним, а у 2025 році фактична динаміка залишалася значно слабшою за урядові прогнози. Промислове виробництво скорочувалося, обробна промисловість залишалася під тиском слабого зовнішнього попиту, високих витрат і невизначеності щодо інвестиційного середовища.

Контраст із сусідніми країнами посилив відчуття втрати економічної динаміки. Румунія, яка приєдналася до ЄС пізніше за Угорщину, суттєво скоротила розрив за ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності. Польща, яка у 1990-х роках мала нижчий стартовий рівень розвитку, обігнала Угорщину за багатьма показниками добробуту та інституційної привабливості. Така динаміка поставила під сумнів тезу про унікальну ефективність угорської моделі і показала, що економічний націоналізм без інституційної якості не забезпечує довгострокової конвергенції.

Додатковим проявом структурного виснаження став відтік населення та кваліфікованих кадрів. Еміграція молодих і освічених працівників до Австрії, Німеччини, Великої Британії та інших країн посилювала дефіцит робочої сили, зменшувала інноваційний потенціал і поглиблювала демографічні проблеми. У поєднанні зі зниженням народжуваності та жорсткою антиімміграційною позицією уряду це створювало ризик довгострокового демографічного стиснення. Водночас висока інфляція і слабе зростання реальних доходів поступово підірвали соціальну базу підтримки уряду.

Здатність «орбаноміки» зберігати політичну стабільність тривалий час спиралася на поєднання матеріальних вигод, культурної мобілізації та пошуку зовнішніх винуватців. Відповідальність за негативні економічні наслідки регулярно перекладалася на Брюссель, «ліберальні еліти», мігрантів або інші зовнішні фактори. Проте цей механізм мав

обмежений термін дії. Коли зростання доходів сповільнилося, ціни суттєво підвищилися, а економічні перспективи погіршилися, матеріальний вимір добробуту почав переважати над мобілізаційною риторикою. Соціологічні дослідження 2024 року показували, що низькі зарплати та погіршення фінансового становища стали одними з головних проблем для угорських громадян (Policy Solutions, 2024).

8. Політичний транзит 2026 року і перспективи відновлення. Прихід Петера Мадяра на політичну арену у 2024 році суттєво змінив опозиційний ландшафт. Як колишній представник середовища, близького до Фідес, він зміг поєднати антикорупційну риторiku з проєвропейською програмою та критикою економічного виснаження країни. Партія «Тиса» швидко перетворилася на головну альтернативу правлінню Орбана, а її результат на виборах до Європейського парламенту 2024 року засвідчив готовність значної частини виборців до політичних змін.

На загальних виборах 12 квітня 2026 року Орбан зазнав поразки після шістнадцяти років перебування при владі. Економічний чинник став одним із ключових елементів цього результату. Упродовж попередніх років урядова коаліція підтримувалася не лише культурною та ідеологічною мобілізацією, а й реальними матеріальними покращеннями для частини населення. Коли ці покращення припинилися, а інфляція, стагнація і невизначеність посилювалися, електоральна коаліція Орбана почала втрачати стійкість.

Реакція фінансових ринків на політичний транзит була позитивною, оскільки інвестори пов'язували зміну влади з можливістю нормалізації відносин з ЄС, розблокування заморожених фондів і зниження політичної премії ризику. Reuters зазначає, що очікування інвесторів щодо посторбанівської Угорщини були безпосередньо пов'язані з перспективою відкриття доступу до значних європейських ресурсів і відновлення довіри до інституцій

(Jones & Szakacs, 2026). Водночас саме розблокування коштів ЄС не може автоматично вирішити всі проблеми, накопичені за попередній період. Новий уряд успадкував високий бюджетний дефіцит, дорогий державний борг, слабку інвестиційну динаміку, проблеми з верховенством права, корупційні ризики та потребу в реформуванні системи публічних закупівель.

Перспективи відновлення угорської економіки після зміни влади залежать від кількох умов. По-перше, необхідним є відновлення інституційної довіри, зокрема через зміцнення незалежності судової системи, антикорупційних органів і

механізмів контролю за державними витратами. По-друге, потрібна фінансова стабілізація, яка не повинна зруйнувати соціальну підтримку населення, але має поступово знизити дефіцит і вартість обслуговування боргу. По-третє, необхідною є переорієнтація економічної політики з рентно-інфраструктурної моделі на підтримку продуктивності, інновацій, людського капіталу та експорту з високою доданою вартістю. По-четверте, важливим є перегляд ролі Угорщини в ЄС, оскільки нормалізація відносин з Брюсселем може стати не лише джерелом фінансування, а й інституційним якорем для нової моделі розвитку.

Таблиця 4

Основні виклики та потенційні напрями відновлення економіки Угорщини після 2026 року

Проблема, успадкована після «орбаноміки»	Потенційний напрям політики нового уряду	Очікуваний економічний ефект
Заморожені фонди ЄС	Виконання умов щодо верховенства права, антикорупційних реформ і судової незалежності	Розблокування фінансування, підтримка інвестицій і регіонального розвитку
Високий бюджетний дефіцит	Поступова фінансова консолідація, перегляд неефективних витрат	Зниження боргового навантаження і підвищення довіри інвесторів
Корупційні ризики в публічних закупівлях	Прозорі тендери, незалежний аудит, участь у європейських антикорупційних механізмах	Зростання ефективності державних витрат
Слабка інвестиційна динаміка	Поліпшення регуляторної передбачуваності, захист прав власності	Повернення іноземних і внутрішніх інвестицій
Демографічне стиснення та відтік кадрів	Підтримка якості освіти, охорони здоров'я, ринку праці та повернення фахівців	Посилення людського капіталу
Низька структурна модернізація	Підтримка ІКТ, R&D, експорту послуг і технологічних секторів	Підвищення продуктивності та довгострокової конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

9. Український вимір наслідків «орбаноміки». Поразка Орбана на виборах 2026 року відкрила новий етап не лише у внутрішній політиці Угорщини, а й у її зовнішніх відносинах. Для України угорський кейс має особливе значення, оскільки економічна модель Орбана була тісно пов'язана з політикою конфронтації з ЄС, прагматичним зближенням із Росією та використанням права вето в європейських інституціях. У цьому сенсі «орбаноміка» мала не лише внутрішньоекономічний, а й зовнішньополітичний вимір.

В економічній площині двосторонній товарооборот між Україною та Угорщиною демонстрував нестабільну динаміку. У 2022 році український експорт до Угорщини зріс, зокрема через зміну торговельних маршрутів після початку повномасштабної війни. Однак уже у 2023 році він суттєво скоротився внаслідок обмежень на імпорт окремих видів української аграрної продукції. Це засвідчило, що угорська економічна політика щодо України часто визначалася не лише ринковими міркуваннями, а й

внутрішньополітичними та ідеологічними чинниками.

У політичному вимірі Угорщина систематично використовувала право вето або загрозу блокування в інституціях ЄС щодо рішень, важливих для України. Це стосувалося фінансової допомоги, санкційної політики, європейської інтеграції України та окремих інструментів безпекової підтримки. Таким чином, наслідки «орбаноміки» для України виходили за межі двосторонньої торгівлі. Вони проявлялися у ширшому європейському контексті, де економічна та політична модель Орбана ставала чинником уповільнення спільних рішень ЄС.

Водночас повноцінний аналіз українсько-угорського економічного виміру потребує окремого дослідження. Статистика двосторонньої торгівлі за 2024–2025 роки залишається неповною або потребує уточнення за офіційними джерелами. Вплив угорського блокування на конкретні макрофінансові показники України також складно оцінити без спеціальної методології контрфактичного аналізу. Крім того, дискусійним залишається питання, якою мірою антиукраїнська позиція Будапешта була прямим продовженням «орбаноміки», а якою мірою вона відображала самостійну ідеологічну або геополітичну орієнтацію уряду Орбана. Тому в межах цієї статті український вимір розглядається як важливий, але допоміжний напрям аналізу, що потребує подальшої деталізації.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1. Ágh, A. (2016). The decline of democracy in East-Central Europe: Hungary as the worst-case scenario. *Problems of Post-Communism*, 63(5–6), 261–274.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що «орбаноміка» була не просто набором неортодоксальних економічних заходів, а цілісною політико-економічною моделлю, яка поєднувала державний інтервенціонізм, економічний націоналізм, селективний перерозподіл ресурсів і поступову інституційну централізацію. У короткостроковій перспективі ця модель дала уряду можливість стабілізувати бюджет, знизити соціальну напругу, підвищити політичну підтримку та сформувати наратив про «угорський успіх». Однак у довгостроковій перспективі вона посилила залежність країни від зовнішніх ресурсів, обмежила конкуренцію, послабила інституційну якість і створила умови для корупційного перерозподілу державної ренти.

Кризові події 2022–2025 років не створили ці слабкості, а лише зробили їх очевидними. Енергетичний шок, інфляція, замороження фондів ЄС, технічна рецесія та відтік кваліфікованої робочої сили стали проявами глибших структурних дисбалансів. Політичний транзит 2026 року відкрив можливість для перегляду моделі розвитку, однак перспективи відновлення залежатимуть не лише від розблокування європейських коштів, а передусім від здатності нового уряду відновити інституційну довіру, забезпечити прозорість державних витрат, стабілізувати публічні фінанси та переорієнтувати економіку на продуктивність, інновації та людський капітал.

https://www.researchgate.net/publication/290473837_The_Decline_of_Democracy_in_East-Central_Europe

2. Balkan Insight. (2025). *Hungary's "Eastern Opening" could be slammed shut by Trump*. <https://balkaninsight.com/>
3. Centre for Eastern Studies. (2026, March 20). *Stable stagnation: Hungary's economic standing after 16 years of Orbán's rule*. OSW Commentary. <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2026-03-20/stable-stagnation-hungarys-economic-standing-after-16-years>
4. Centre for European Policy Studies. (2026). *Orbán's defeat opens the door to EU funds and to smarter rule of law conditionality*. CEPS Policy Insights. <https://www.ceps.eu/orbans-defeat-opens-the-door-to-eu-funds-and-to-smarter-rule-of-law-conditionality/>
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). *Zovnishnia torhivlia tovaramy Ukrainy, 2022–2023* [Foreign trade in goods of Ukraine, 2022–2023]. <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. European Commission. (2024). *European Rule of Law Mechanism: Input from Hungary for the 2024 Rule of Law Report*. <https://surl.li/bkkjsj>
7. Eurostat. (2025, October 17). *Annual inflation up to 2.2% in the euro area*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-17102025-ap>
8. Fitch Ratings. (2026). *Major fiscal challenges ahead for Hungary's incoming Tisza government*. Intellinews. <https://www.intellinews.com/major-fiscal-challenges-ahead-for-hungary-s-incoming-tisza-government-437399>
9. GKI Economic Research Co. (2025, May 8). *Without EU funds, Hungary's economy would struggle to stay afloat*. <https://gki.hu/language/en/2025/05/08/without-eu-funds-hungarys-economy-would-struggle-to-stay-afloat/>
10. Helme, P. (2026, April 14). *The €35 billion Hungary lost while Orbán picked fights with Brussels*. Euromaidan Press. <https://euromaidanpress.com/2026/04/14/hungary-frozen-eu-funds-35-billion-explained-2026/>
11. Hirnyk, K. (2026). *Vybory v Uhorschyni: Putin i Tramp prohraly, ale dlia Ukrainy ne vse tak pozytyvno, Politico* [Elections in Hungary: Putin and Trump lost, but not everything is so positive for Ukraine, Politico]. UNIAN. <https://www.unian.ua/world/vibori-v-ugorshchini-2026-roku-politico-nazvalo-golovnih-peremozhciv-ta-peremozhenih-13346979.html>
12. Holzner, M. (2026). *The illiberal economy: The long-term development of the Hungarian economy under Viktor Orbán* (wiiw Policy Note / Policy Report No. 107). Vienna Institute for International Economic Studies. <https://wiiw.ac.at/the-illiberal-economy-the-long-term-development-of-the-hungarian-economy-under-viktor-orban-ps-25.html>
13. International Monetary Fund. (2025). *World Economic Outlook database, April 2025*. <https://www.imf.org/en/publications/weo/weo-database/2025/april>
14. Jones, M., & Szakacs, G. (2026, April 9). *Analysis: Investors position for a post-Orban Hungary*. Reuters. <https://uk.finance.yahoo.com/news/analysis-investors-position-post-orban-060117048.html>
15. Kasiiian, V. (2025). *Ekonomika Uhorschchyny v stahnatsii za piv roku do vyboriv: Zrostannia maizhe nemaie* [Hungary's economy is stagnating six months before the elections: There is almost no growth]. Liga.net. <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/news/ekonomika-uhorschchyny-v-stahnatsii-za-piv-roku-do-vyboriv-zrostannia-mayzhe-nemaie>
16. KSH. (2024). *Annual inflation data, 2022–2023*. Hungarian Central Statistical Office. <https://www.ksh.hu/?lang=en>
17. KSH. (2025). *Gross domestic product: Quarterly data, 2024*. Hungarian Central Statistical Office. <https://www.ksh.hu/?lang=en>
18. Minfin. (2026, March 14). *Ekonomika pered vyboramy: Rizke znetsinennia forynta ta "orban-premiia"* [Economy before the elections: Sharp depreciation of the forint and the "Orban premium"]. <https://minfin.com.ua/ua/2026/03/14/169953498/>
19. Misesics, B. (2024). *Orbán's centaur state*. Foundation for European Progressive Studies. <https://feps-europe.eu/orbans-centaur-state/>
20. OECD. (2025). *International Migration Outlook 2025: Hungary*. https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en/full-report/hungary_0717facf.html
21. Ratushnyi, D. M. (2024). *Politychnyi rezhym Uhorschchyny: Vid partokratii do elektoralnoi avtokratii ta orhanizovanoi kleptokratii* [Hungary's political regime: From partyocracy to electoral autocracy and organized kleptocracy]. *Politychne zhyttia*, 2, 119–126. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.2.15>
22. Ruy, D., & Friedman, A. (2026). *Hungary after Orbán: The hard road back to democracy*. Center for Strategic and International Studies. <https://www.csis.org/>
23. Suss, J. (2026, April 13). *Orbánomics has failed: Hungarian economy lagging, corruption rampant*. *Financial Times*.
24. Szalma, I., & Herke, B. (2025). *Interconnections between anti-immigration and pronatalist family policy discourse in Hungary*. HUN-REN Centre for Social Sciences. <https://szociologia.tk.elte.hu/hu/szalma-i-herke-b-2025-interconnections-between-anti-immigration-and-pronatalist-family-policy-discourse-in-hungary>

УДК 658.1:005.334

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-44-59

Дата надходження: 22.04.2025

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

АНАЛІЗ ДЕСТАБІЛІЗУЮЧИХ ВПЛИВІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Олена Грішнова¹, Олександр Сова²

¹Д-р екон. наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: grishnova@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4178-1662>

²Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна, м. Київ, e-mail: SOVAOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6193-1899>

ANALYSIS OF DESTABILIZING INFLUENCES OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT IN THE SYSTEM OF ASSESSING THE ECONOMIC RESILIENCE OF ENTERPRISES AND ENSURING ECONOMIC SECURITY

Olena Grishnova¹, Oleksandr Sova²

¹Doctor of Economics, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine, e-mail: grishnova@knu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4178-1662>

²PhD Student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SOVAOV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6193-1899>

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена посиленням турбулентності зовнішнього середовища функціонування підприємств в умовах воєнної та економічної нестабільності. Метою статті є розроблення теоретико-методичних засад інтеграції зовнішніх дестабілізуючих чинників у процес оцінювання економічної резильєнтності підприємств. Об'єктом дослідження є зовнішні шоківі фактори, що впливають на економічну безпеку та адаптивність вітчизняних підприємств. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, компаративного аналізу, систематизації та класифікації, економіко-статистичного аналізу, методи середніх величин, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації, метод візуалізації даних, метод мінімаксної нормалізації показників та індексний метод. У статті обґрунтовано, що в умовах воєнної економіки та довготривалої макроекономічної нестабільності економічна резильєнтність підприємств набуває критичного значення як здатність підтримувати функціональну цілісність, адаптуватися до дестабілізуючих змін і забезпечувати безперервність господарської діяльності в умовах високої невизначеності. Визначено концептуальні відмінності між економічною безпекою підприємства та економічною резильєнтністю підприємства, де економічна безпека характеризує стан захищеності системи, а економічна резильєнтність – здатність системи адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися під впливом зовнішніх шоків. У межах дослідження систематизовано дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища за десятьма ключовими блоками: макроекономічна турбулентність, фінансово-кредитна дестабілізація, ринкова кон'юнктура, логістично-інфраструктурні порушення, енергетичні ризики, інституційно-регуляторна нестабільність, геополітичні та воєнні деструкції, соціально-трудова дестабілізація, технологічно-цифрові ризики та екологічно-кліматичні чинники. Для кожного блоку сформовано систему статистичних індикаторів. На основі економіко-статистичного аналізу проведено оцінювання волатильності дестабілізуючих індикаторів за допомогою середніх величин, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації. Встановлено, що більшість досліджуваних індикаторів характеризуються високим або дуже високим рівнем волатильності, особливо після 2022 року. Для комплексної оцінки інтенсивності зовнішніх шоків запропоновано інтегральний індекс зовнішнього дестабілізуючого впливу (DE), побудований на основі нормалізованих стимуляторів і дестимуляторів із використанням мінімаксного перетворення. Результати розрахунку інтегрального індексу DE показали, що найбільш сприятливими для функціонування підприємств були 2018–2020 рр., тоді як найнижче значення індексу зафіксовано у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну. У 2023–2025 рр. спостерігається часткове відновлення, однак рівень зовнішньої нестабільності залишається суттєво вищим порівняно з довоєнним періодом. Практичне значення дослідження полягає у формуванні інтегрального індексу зовнішнього дестабілізуючого впливу для комплексного оцінювання інтенсивності зовнішніх шоків і рівня економічної резильєнтності підприємств.

Ключові слова: економічна резильєнтність; економічна безпека; дестабілізуючі чинники; волатильність; макроекономічна нестабільність; воєнна економіка; економічні шоки; адаптивність підприємств.

Формул: 6, **рис.:** 2, **табл.:** 5, **бібл.:** 38

Abstract. The relevance of the study is due to the increased turbulence of the external environment of the functioning of enterprises in conditions of military and economic instability. The purpose of the article is to develop theoretical and methodological principles for the integration of external destabilizing factors into the process of assessing the economic resilience of enterprises. The object of the study is external shock factors that affect the economic security and adaptability of domestic enterprises. The work uses methods of theoretical generalization, comparative analysis, systematization and classification, economic and statistical analysis, methods of average values, standard deviation and coefficient of variation, data visualization method, method of minimax normalization of indicators and index method. The article substantiates that in conditions of war economy and long-term macroeconomic instability, the economic resilience of enterprises becomes critical as the ability to maintain functional integrity, adapt to destabilizing changes, and ensure the continuity of economic activity in conditions of high uncertainty. Conceptual differences between the economic security of an enterprise and the economic resilience of an enterprise are identified, where economic security characterizes the state of security of the system, and economic resilience is the ability of the system to adapt, recover and transform under the influence of external shocks. Within the framework of the study, destabilizing factors of the external environment are systematized into ten key blocks: macroeconomic turbulence, financial and credit destabilization, market instability, logistical and infrastructure disruptions, energy risks, institutional and regulatory instability, geopolitical and military destruction, social and labor destabilization, technological and digital risks and environmental and climatic factors. A system of statistical indicators has been formed for each block. Based on economic and statistical analysis, an assessment of the volatility of destabilizing indicators was carried out using average values, standard deviation and coefficient of variation. It was found that most of the studied indicators are characterized by a high or very high level of volatility, especially after 2022. For a comprehensive assessment of the intensity of external shocks, an integral index of external destabilizing influence (DE) was proposed, built on the basis of normalized stimulants and destimulators using minimax transformation. The results of calculating the integral index DE showed that the most favorable for the functioning of enterprises were 2018–2020, while the lowest index value was recorded in 2022 due to the full-scale Russian invasion of Ukraine. In 2023–2025, a partial recovery is observed, however, the level of external instability remains significantly higher compared to the pre-war period. The practical significance of the study lies in the formation of an integral index of external destabilizing influence for a comprehensive assessment of the intensity of external shocks and the level of economic resilience of enterprises.

Key words: Economic resilience, economic security, destabilizing factors, volatility, macroeconomic instability, war economy, economic shocks, business adaptability.

Formulas: 6, **fig.:** 2, **tab.:** 5, **bibl.:** 38

Вступ. На фоні поглиблення глобальної нестабільності, геополітичної турбулентності, посилення кризових явищ та зростання рівня невизначеності у світовій економіці проблематика економічної резильєнтності сьогодні перебуває у фокусі уваги не лише науковців, але і провідних міжнародних інституцій, зокрема Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інших організацій, які здійснюють оцінювання стійкості економічних систем до кризових і дестабілізуючих впливів.

За даними міжнародних досліджень все більше провідних компаній у світі розглядають формування економічної резильєнтності як один із ключових напрямів забезпечення довгострокової

стійкості бізнесу в умовах невизначеності. У цьому контексті концепція резильєнтності формує новий аналітичний вимір економічної безпеки, зміщуючи акцент зі стану захищеності на динамічну здатність системи поглинати шоки, адаптуватися до кризових змін, відновлювати критичні функції та трансформувати власну структуру відповідно до нових умов і під дією дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень. У дослідженнях Е. Лібанової резильєнтність соціально-економічної системи розглядається крізь призму здатності адаптуватися до воєнних шоків, швидко відновлювати функціонування та реагувати на кризові зміни в умовах високої невизначеності. Автор наголошує на необхідності комплексного підходу до

оцінювання резильєнтності з урахуванням економічних, соціальних та інституційних чинників, а також ролі формальних і неформальних механізмів реагування в умовах війни (Лібанова, 2024).

Д. Череватський у своїх дослідженнях проводить аналогію між економічною резильєнтністю та законом пружності Гука, обґрунтовуючи, що рівень резильєнтності залежить від внутрішньої «жорсткості» економічної системи, її ресурсного потенціалу, технологічних характеристик та здатності адаптуватися до дестабілізуючих факторів. Особливу увагу приділено впливу глобальних криз, пандемії COVID-19 та переходу до концепції Industry 5.0, у межах якої ключового значення набувають автономність, ESG-принципи та адаптивність економічних структур як основа забезпечення їх довгострокової життєздатності. (Череватський, 2023).

О. Маслак досліджує резильєнтність підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) крізь призму впливу зовнішніх кризових чинників, зокрема воєнних загроз, економічної нестабільності та глобальних трансформацій. У роботі підкреслюється важливість формування адаптивних механізмів реагування на екзогенні виклики та необхідності стратегічного зміцнення резильєнтності бізнесу в умовах кризових потрясінь. Особливий акцент зроблено на різній чутливості суб'єктів МСБ до зовнішніх дестабілізаційних впливів (Маслак et al., 2025).

У контексті дослідження резильєнтності через вплив зовнішніх чинників З. Д. Яман Галантіні розглядає резильєнтність як концепт, що формується у відповідь на постійні зміни, невизначеність та кризові виклики сучасного середовища. Автор акцентує увагу на здатності систем «управляти змінами» та адаптуватися до неочікуваних зовнішніх впливів, серед яких екологічні, соціально-економічні та просторові трансформації (Yaman Galantini, 2019).

М. М. Вебер розглядає резильєнтність як здатність організацій

реагувати на зовнішню турбулентність, кризові явища та середовищні зміни, спричинені економічними, екологічними й соціальними чинниками. Автор підкреслює, що організаційна резильєнтність формується через адаптивні механізми реагування на зовнішні загрози та невизначеність і є необхідною умовою забезпечення довгострокової стійкості організації (Weber, 2023).

У дослідженнях С. Дючека організаційна резильєнтність інтерпретується як процес формування адаптивних спроможностей у відповідь на зростаючу нестабільність зовнішнього середовища. Науковець пов'язує розвиток резильєнтності з необхідністю реагування на кризові події, невизначеність та раптові зовнішні зміни, що порушують звичне функціонування організації. Особливу увагу приділено механізмам передбачення та подолання зовнішніх загроз, які забезпечують здатність підприємства не лише відновлюватися після криз, а й трансформувати власні процеси відповідно до нових умов середовища. (Duchek, 2020).

Таким чином, сучасні вітчизняні та зарубіжні науковці акцентують увагу на адаптивному характері резильєнтності, розглядаючи її як здатність економічних систем і підприємств не лише відновлювати функціонування після шоків, а й трансформувати механізми діяльності відповідно до зовнішніх факторів середовища діяльності компаній.

Не зважаючи на активний розвиток концепції резильєнтності у сучасних економічних дослідженнях, у науковій літературі досі немає комплексного підходу до оцінювання економічної резильєнтності підприємств з урахуванням інтенсивності зовнішнього дестабілізуючого середовища. Більшість досліджень зосереджена переважно на макрорівневих аспектах резильєнтності економічних систем, регіонів або національної економіки, тоді як питання діагностики економічної резильєнтності підприємств в умовах одночасного впливу макроекономічних, фінансово-кредитних, логістичних, енергетичних, інституційних, воєнних,

соціально-трудових, технологічних та екологічних шоків залишаються недостатньо розробленими. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах повномасштабної війни в Україні, яка суттєво посилила турбулентність зовнішнього середовища функціонування підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретико-методичних засад інтеграції впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів у процес оцінювання економічної резильєнтності підприємств та забезпечення їх економічної безпеки шляхом систематизації зовнішніх шоків чинників, оцінювання їх волатильності і формування інтегрального індексу зовнішнього дестабілізуючого впливу.

У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та компаративного аналізу – для визначення концептуальних характеристик економічної безпеки та економічної резильєнтності підприємств; систематизації та класифікації – для формування блоків оцінки зовнішнього дестабілізуючого середовища; економіко-статистичного аналізу – для оцінювання динаміки та волатильності дестабілізуючих індикаторів; методи середніх величин, стандартного відхилення та коефіцієнта варіації – для визначення рівня нестабільності індикаторів; метод візуалізації даних – для побудови теплової карти коливань індикаторів відносно їх середніх значень; метод нормалізації показників за мінімаксімним перетворенням – для забезпечення порівнюваності стимуляторів і дестимуляторів; індексний метод – для розрахунку інтегрального індексу зовнішнього дестабілізуючого впливу (DE).

Результати дослідження. Вітчизняними науковцями резильєнтність

підприємства дедалі частіше розглядається як комплементарна щодо економічної безпеки категорія, що відображає трансформацію підходів до забезпечення стійкості функціонування суб'єктів господарювання в умовах високої невизначеності (Харазішвілі & Грішнова, 2018; Цегельник, 2026 Kharazishvili et al., 2025). Такий ракурс дослідження набуває особливої значущості для українських підприємств в умовах воєнної економіки, де нестійкість зовнішнього середовища має не епізодичний, а системний характер. Це зумовлює необхідність розмежування та порівняння концептуальних характеристик економічної безпеки та економічної резильєнтності підприємства (табл. 1).

Як бачимо з таблиці 1, концепція економічної резильєнтності акцентує увагу на здатності системи зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до шоків змін та відновлювати траєкторію розвитку після дестабілізуючих впливів. Відповідно до визначених у роботі специфічних характеристик економічної резильєнтності підприємства виникає об'єктивна потреба її діагностики в контексті зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та орієнтації українських підприємств на економіку відновлення.

Для оцінювання інтенсивності зовнішнього шоків навантаження на підприємства пропонується інтегральний індекс зовнішнього дестабілізуючого впливу:

$$DE_i = \sum_{k=1}^m v_k z_{ik} \quad (1)$$

де: z_{ik} – нормалізовані показники зовнішнього середовища; v_k – вагові коефіцієнти відповідних індикаторів.

Таблиця 1

Порівняльна концептуальна характеристика економічної безпеки та економічної резильєнтності підприємства

Критерій концептуального аналізу	Економічна безпека підприємства	Економічна резильєнтність підприємства
Онтологічна природа категорії	Статична характеристика системи, що відображає рівень захищеності економічних інтересів, ресурсного потенціалу та функціональної стабільності підприємства	Процесуально-динамічна характеристика системи, що відображає здатність підприємства підтримувати функціональну цілісність в умовах шоків порушень
Домінуюча управлінська логіка	Превентивно-стабілізаційна логіка із домінуванням механізмів контролю, локалізації та нейтралізації ризиків	Адаптивна логіка реагування, відновлення та трансформації після порушення рівноваги
Теоретична основа	Теорії ризик-менеджменту, економічної стійкості, ресурсного захисту, безпекового менеджменту	Теорія складних адаптивних систем, теорія резильєнтності, концепції еволюційної економіки та адаптивного управління
Об'єкт управлінського впливу	Захист активів, фінансової стабільності, комерційних інтересів, інформаційних та виробничих ресурсів	Підтримання адаптивної спроможності бізнес-моделі, операційної безперервності та швидкості функціонального відновлення
Тип реакції на зовнішні шоки	Компенсаторний із орієнтацією на мінімізацію втрат та підтримання контрольованості системи	Проактивний, адаптивний і трансформаційний
Розуміння стійкості	Підтримання прийнятного рівня функціональної стабільності та керованості економічної системи	Здатність системи функціонувати в умовах нестабільності без втрати критичних функцій
Підхід до невизначеності	Невизначеність розглядається як фактор, що потребує обмеження, прогнозування та контролю	Невизначеність визнається невід'ємною характеристикою середовища функціонування
Часовий горизонт	Орієнтація на забезпечення поточної стабільності та недопущення критичних втрат	Орієнтація на довгострокову життєздатність та стратегічну адаптивність
Ключовий критерій ефективності	Рівень захищеності та мінімізація економічних втрат	Швидкість відновлення, адаптивна ефективність та збереження операційної спроможності
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Прагнення до зниження залежності від дестабілізуючих впливів та підтримання керованості зовнішніх ризиків	Формування здатності інтегрувати зовнішні зміни у внутрішню архітектуру системи
Характер організаційних механізмів	Орієнтація на формалізацію, контроль і процедурну визначеність управлінських процесів	Орієнтація на гнучкість, децентралізацію та швидку реконфігурацію процесів
Концептуальний фокус	Захист економічної системи	Життєздатність економічної системи
Узагальнююче співвідношення категорій	Визначає цільовий стан безпечного функціонування підприємства	Визначає механізм підтримання безпечного функціонування підприємства стану в умовах турбулентності

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень та джерел (Лібанова, 2024; Маслак et al., 2025; Маковоз & Ус, 2025; Харазішвілі & Грішнова, 2018; Череватський, 2023; Цегельник, 2026; Kalenyuk, 2020; Kharazishvili et al., 2025)

До структури цього індексу включаються статистичні показники, що характеризують рівень макроекономічної турбулентності, фінансово-кредитної

нестабільності, ринкової нестабільності, логістичних порушень, енергетичних ризиків, інституційної нестабільності, воєнних загроз, соціально-трудових

дисбалансів, технологічних ризиків та екологічно-кліматичних зрушень (табл. 2).

Таблиця 2

Систематизація дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища в контексті оцінювання економічної резильєнтності підприємств

Блок зовнішнього дестабілізуючого середовища	Концептуальний зміст впливу на резильєнтність підприємства	Приклади статистичних індикаторів
1. Макроекономічна турбулентність	Характеризує загальний рівень нестабільності макро-середовища, що визначає прогнозованість господарської діяльності та параметри відтворення капіталу	рівень інфляції; облікова ставка центрального банку; волатильність валютного курсу; темпи зміни ВВП
2. Фінансово-кредитна дестабілізація	Відображає зміну доступності фінансових ресурсів та зростання системних фінансових ризиків	середня ставка кредитування бізнесу; частка непрацюючих кредитів; обсяг корпоративного кредитування
3. Ринкова кон'юнктура нестабільність	Визначає рівень коливання попиту, збутових можливостей та ринкової передбачуваності	індекс промислового виробництва; індекс ділових очікувань; динаміка внутрішнього попиту
4. Логістично-інфраструктурні порушення	Характеризує ступінь дестабілізації транспортних та виробничо-логістичних ланцюгів	обсяги експорту та імпорту; середня тривалість логістичних затримок; завантаженість транспортної інфраструктури
5. Енергетичні ризики та ресурсні обмеження	Відображає вплив енергетичної нестабільності на безперервність виробничих процесів та собівартість діяльності	індекс цін на енергоносії; дефіцит генеруючих потужностей; частка енерговитрат у собівартості
6. Інституційно-регуляторна нестабільність	Характеризує ступінь передбачуваності регуляторного середовища та якість інституційного забезпечення економічної діяльності	індекс сприйняття корупції; кількість регуляторних змін за період; індекс економічної свободи
7. Геополітичні та воєнні деструкції	Визначає масштаб зовнішніх безпекових загроз та їх вплив на економічну активність підприємства	інтенсивність бойових дій; частка пошкодженої інфраструктури; обсяг прямих економічних втрат від війни
8. Соціально-трудова дестабілізація	Відображає зміни у функціонуванні ринку праці та доступності людського капіталу	рівень безробіття; масштаби міграції; дефіцит кадрів у галузі; індекс реальної заробітної плати
9. Технологічно-цифрові ризики	Характеризує рівень вразливості підприємств до кіберзагроз, цифрових збоїв та технологічних порушень	кількість кібератак; частота технологічних збоїв; частка цифрових сервісів у бізнес-процесах
10. Екологічно-кліматичні дестабілізуючі чинники	Відображає вплив природно-кліматичних шоків на стабільність виробничої та економічної діяльності	обсяг екологічних збитків; кліматичні аномалії; рівень викидів CO ₂ та екологічного навантаження

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень

Проведемо узагальнений аналіз домінантних дестабілізуючих зовнішнього середовища у системі оцінювання економічної резильєнтності підприємств в Україні у 2015–2025 роках за 10 блоками, що визначені у таблиці 2.

1. Макроекономічна турбулентність упродовж 2022–2025 рр. характеризувалася суттєвими коливаннями темпів економічного зростання, інфляційними шоками та нестабільністю валютно-фінансового середовища. Зокрема, ВВП країни після скорочення на 28,8% у 2022 році відновився на 5,3% у 2023 році, однак станом на 2024 рік темпи зростання сповільнилися і становили 2,9% (Centre for

Economic Strategy, 2025). Інфляція в Україні, після зниження з 26,6% у 2022 році до 5,1% у 2023 році, знову почала прискорюватися, і досягла у 2024 році 12,0%, сповільнившись лише у 2025 році до 8,0%. Водночас, у 2025 році офіційний курс долара перевищив позначку 42 грн за 1 долар США (42,3878 грн), що призвело до послаблення гривні приблизно на 9,5% у порівнянні з попереднім роком (Мінфін, 2025).

2. Фінансово-кредитна дестабілізація в Україні впродовж останніх років визначається суттєвими коливаннями доступності кредитних ресурсів, високим рівнем проблемної заборгованості та

жорсткістю монетарної політики. Зокрема, тривале збереження надвисокої вартості фінансових ресурсів для суб'єктів господарювання підтверджується монетарною політикою Національного банку України, що характеризувалася утриманням облікової ставки на рівні 25,0% у період з 03.06.2022 р. по 27.07.2023 р., а також встановленням її на рівні 15,5% з 07.03.2025 року (Мінфін, 2025). Одночасно з цим рівень проблемних кредитів у банківському секторі у 2023 році досяг критичних значень (38,1%), і, не зважаючи на те, що на початку 2025 року знизився до 30,3%, все ще залишається значним (National Bank of Ukraine, 2025).

3. Ринкова кон'юнктура нестабільність характеризувалася суттєвими коливаннями ділових очікувань, нестабільністю внутрішнього попиту, високою волатильністю промислового виробництва та змінами споживчих настроїв економічних агентів. У 2022 році індекс промислового виробництва характеризувався критично високою амплітудою коливань (63,0% до попереднього року), що було зумовлено руйнуванням виробничих потужностей і порушенням логістичних ланцюгів. У 2023 році індекс промислового виробництва зріс до 106,8%, що свідчило про часткове відновлення промислової активності. Водночас у 2024–2025 рр. знову спостерігалось зниження індексу до 97,4% та 93,3% відповідно (Мінфін, 2025). За даними міжнародної аналітичної платформи Trading Economics, індекс промислового виробництва в Україні у в Україні за підсумками 2025 року скоротився на 2,4% порівняно з 2024 роком. Однак у 2022–2023 рр. характеризувався критично високою амплітудою коливань: у 2022 році було зафіксовано падіння індексу на 53,5% у річному вимірі до попереднього року, тоді як у 2023 році темп приросту показника досяг максимуму за весь досліджуваний період і становив 44,1% (Мінфін, 2025). Починаючи з 2023 року, напередодні осінньо-зимового періоду, фіксується погіршення ділових очікувань підприємств усіх секторів економіки, що

підтверджується результатами щомісячних опитувань НБУ. Основним чинником такого погіршення є відновлення масштабних перебоїв в енергопостачанні через російські атаки на енергетичну інфраструктуру (Національний банк України, 2024).

4. Логістично-інфраструктурні порушення упродовж 2022–2025 рр. характеризувалися масштабною дестабілізацією транспортних, експортно-логістичних та постачальних ланцюгів, суттєвим зростанням логістичних витрат, руйнуванням критичної інфраструктури та погіршенням пропускнуої спроможності транспортної системи. Зокрема, за підсумками 2025 року загальний обсяг вантажних перевезень в Україні становив 322,2 млн тонн, що на 9,0% менше порівняно з 2024 роком, коли показник становив 354,1 млн тонн. Водночас порівняно з довоєнним 2021 роком (обсяг вантажних перевезень – 621,3 млн тонн), скорочення у 2025 році становило 48,1%. (Державна служба статистики України, 2025). Із січня по вересень 2025 року Україна імпортувала товарів на 60,1 млрд дол., тоді як експортувала лише на 29,5 млрд дол. (Nazovni, 2025). Удари по портах скорочують експортну спроможність України (близько 400 об'єктів портової інфраструктури було пошкоджено) (Ковпак, 2025). Залізнична мережа, що забезпечує понад 63% вантажних перевезень країни, також щорічно піддається сотням атак, що значно збільшує період затримок постачання ресурсів.

5. Енергетичні ризики та ресурсні обмеження після 2022 року характеризувалися масштабним руйнуванням генеруючих потужностей, хронічним дефіцитом електроенергії, систематичними аварійними відключеннями та різким зростанням вартості енергетичних ресурсів, що суттєво впливало на безперервність виробничих процесів і собівартість продукції підприємств. За даними НЕК «Укренерго», «станом на січень 2022 року загальна встановлена потужність ВЕС в Україні становила 2 ГВт, СЕС – 6 ГВт, ГЕС – 5 ГВт,

ГАЕС – 1 ГВт, ТЕЦ та станцій на біопаливі – 6 ГВт, АЕС – 14 ГВт, що становило разом 34 ГВт» (НЕК «Укренерго», 2025). Внаслідок масованих атак на енергетичну інфраструктуру було втрачено частину об'єктів генерації. Доступна потужність енергосистеми у 2025 році склала близько 15,5 ГВт (з урахуванням нових генеруючих потужностей, переважно сонячної та вітрової генерації), що майже на 54,4% менше порівняно з довоєнним рівнем. Щоденні відключення електроенергії тривалістю вісім годин стали звичним явищем, а тарифи на електроенергію досягли 4,32 грн за кВт·год (Мінфін, 2025).

6. Інституційно-регуляторна нестабільність упродовж усього періоду дослідження характеризувалася збереженням високого рівня корупційних ризиків і неоднорідністю регуляторного середовища. На фоні стабільно високого рівня корумпованості України за Індексом сприйняття корупції протягом 2015-2025 років (що усереднено склав 32,1 бала зі 100 можливих) у 2025 році Україна отримала 36 балів зі 100 та посіла 104 місце серед 182 країн світу. Позиція ж України у рейтингу відкритості даних стартувала з 17 місця у 2020 році і досягла 4 місця у 2025 році, при цьому увійшовши у 2024 році до трійки країн-лідерів (Transparency International, 2025).

7. Геополітичні та воєнні деструкції упродовж 2022–2025 рр. характеризувалися високою інтенсивністю бойових дій, масштабним руйнуванням критичної інфраструктури, систематичними повітряними атаками та стрімким зростанням прямих економічних втрат. Зокрема, у спільному звіті World Bank, United Nations, European Commission та Government of Ukraine станом на 2025 рік зазначалося, що Україні знадобиться близько 524 млрд дол. для відновлення економіки після трьох років війни, при цьому прямі збитки України внаслідок російських атак зросли до 176 млрд дол. На Донецьку, Харківську, Луганську, Запорізьку, Херсонську та Київську області припадає близько 72% загального обсягу збитків, при цьому енергетичний та

видобувний сектор потребують майже 68 млрд дол. (Shalal, 2025). «Тільки у 2025 році росія застосувала понад 60000 керованих авіабомб, близько 2400 ракет та понад 100 000 безпілотників, а сигнали повітряної тривоги пролунали на території України щонайменше 19033 рази» (UNN, 2025).

8. Соціально-трудова дестабілізація упродовж 2022–2025 рр. характеризувалася масштабним скороченням трудового потенціалу, посиленням дефіциту працівників, зростанням трудової міграції та структурними дисбалансами на ринку праці. За оцінками експертів Україна втратила понад чверть своєї робочої сили після російського вторгнення у лютому 2022 року (Kharmash, 2024). Водночас у матеріалах World Bank зазначається, що «частка підприємств, які вважають дефіцит робочої сили головною проблемою, зросла з менше ніж 20% у 2022 році до понад 60% наприкінці 2024 року» (World Bank, 2025). Мобілізація скоротила чоловічу робочу силу, тоді як переміщення населення та міграція ще більше зменшили кількість осіб працездатного віку.

9. Технологічно-цифрові ризики упродовж останніх років визначалися різким зростанням кількості кібератак, підвищенням вразливості цифрової інфраструктури, посиленням залежності бізнесу від цифрових сервісів тощо. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації росія здійснила 5927 кібератак проти України у 2025 році. Для порівняння, кількість кібератак у 2022 році становила 2194 (GigaTrans, 2026). Основними цілями кіберзлочинів зазвичай виступає критична інфраструктура, енергетичні системи та логістичні компанії.

Водночас рівень економічної резильєнтності підприємств формується не лише під впливом негативних дестабілізуючих чинників. Адаптація підприємств до змін зовнішнього середовища відбувається також під впливом позитивних трансформацій, які змінюють параметри функціонування економічної системи та визначають нові можливості розвитку. У цьому контексті у

дослідженні Міністерства цифрової трансформації України підкреслюється, що 59% українців користуються державними послугами онлайн, що свідчить про високий рівень цифровізації соціально-економічних процесів та швидке зростання цифрових державних сервісів (Міністерство цифрової трансформації України, 2025).

10. Екологічно-кліматичні дестабілізуючі чинники дедалі більше впливають на економічну діяльність компаній через зростання витрат на декарбонізацію, посилення екологічних регуляторних обмежень та підвищення вразливості виробничих систем до природно-кліматичних шоків. У матеріалах World Economic Forum наголошується, що екологічні ризики домінують у структурі глобальних ризиків у десятирічній перспективі, що безпосередньо впливає на продовольче виробництво, інфраструктуру,

ланцюги постачання, енергетичні системи та продуктивність праці (World Economic Forum, 2025). У матеріалах European Commission Carbon Border Adjustment Mechanism наголошується: «механізм вуглецевого коригування імпорту набув чинності у перехідній фазі в жовтні 2023 року». Починаючи з цього періоду формується додаткове навантаження на експортоорієнтовані підприємства з високим рівнем викидів CO₂ (European Commission, 2023).

Для визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища та його впливу на функціонування вітчизняних підприємств і їх економічну резильєнтність, сформуємо систему вихідних репрезентативних показників згідно із запропонованими у роботі десятьма блоками дестабілізуючих факторів (табл. 3).

Таблиця 3

Вихідні дані для оцінки зовнішнього дестабілізуючого впливу середовища на функціонування вітчизняних підприємств

Роки	1. Рівень інфляції, %	2. Облікова ставка НБУ, %	3. Індекс промислового виробництва, %	4. Вантажообіг, млрд. ткм	5. Тариф на електроенергію, грн/кВт·год	6. Індекс сприйняття корупції (CPI)	7. Частка воєнних витрат у ВВП, %	8. Сальдо міграції у відсотках до чисельності населення, %	9. Співвідношення захищених інтернет-серверів і підписників на стаціонарний інтернет, %	10. Викиди CO ₂ підприємствами на душу населення, т CO ₂ -екв. на особу	Частка збиткових підприємств, %
2015	43,30	22,00	87,7	353,60	0,46	27,00	3,85	-0,05	0,09	4,90	26,30
2016	12,40	14,00	104,0	334,70	0,71	29,00	3,67	-0,06	0,13	5,00	26,60
2017	13,70	14,50	101,1	344,20	1,68	30,00	3,24	-0,05	1,67	4,50	27,20
2018	9,80	18,00	103,0	364,20	1,68	32,00	3,64	-0,04	3,38	4,80	25,70
2019	4,10	13,50	99,5	361,30	1,68	30,00	4,07	-0,02	4,98	4,60	26,70
2020	5,00	6,00	94,8	355,00	1,68	33,00	4,40	-0,01	5,15	4,50	29,20
2021	10,00	9,00	101,9	289,60	1,68	32,00	3,43	-0,003	5,09	4,40	26,70
2022	26,60	25,00	63,0	175,60	1,68	33,00	25,64	-13,88	5,58	2,90	33,90
2023	5,10	15,00	106,8	163,60	2,64	36,00	36,53	-0,80	5,09	3,20	28,90
2024	12,00	13,50	97,4	176,60	4,32	35,00	34,48	3,03	4,63	3,10	26,80
2025	8,00	15,50	93,3	133,40	4,32	36,00	40,00	4,37	4,59	3,20	26,80

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень та джерел (Державна служба статистики України, 2025; Мінфін, 2025; National Bank of Ukraine, 2025; Trading Economics, 2026; Transparency International, 2025)

У межах дослідження частка збиткових підприємств розглядається як узагальнюючий маркер чутливості бізнес-сектору до зовнішніх дестабілізуючих чинників та, водночас, як непрямий індикатор гнучкості адаптаційних механізмів підприємств і їх економічної безпеки. Тобто, на відміну від перших 10 показників, які характеризують інтенсивність окремих макроекономічних, фінансових, енергетичних, інституційних чи соціально-економічних шоків, цей маркер дає змогу опосередковано оцінити рівень економічної резильєнтності українських підприємств у контексті їх здатності підтримувати фінансово-господарську життєздатність в умовах зростання турбулентності середовища.

З метою забезпечення порівнюваності показників та уніфікації бази аналізу всі абсолютні показники, що у вихідних даних таблиці 3 не були представлені у відсотковому вираженні, трансформовано у темпи приросту відносно попереднього року. Це дало змогу привести систему показників до єдиного відсоткового формату та забезпечити коректність оцінювання їх волатильності.

Для оцінювання рівня нестабільності економічного середовища функціонування підприємств використано коефіцієнт варіації, який дає змогу оцінити ступінь коливання показників відносно їх середнього значення у часовому ряді 2015–2025 рр.

На першому етапі для кожного індикатора визначається середнє значення ряду:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (2)$$

де: $\bar{x}$ – середнє значення показника;
 x_i – значення показника у відповідному році; n – кількість періодів спостереження.

На рисунку 1 візуалізовано ступінь та напрям коливань дестабілізуючих індикаторів зовнішнього середовища відносно їх середніх значень за 2015–2025 рр., що дає змогу ідентифікувати періоди підвищеної макроекономічної нестабільності та оцінити чутливість відібраних показників до кризових і воєнних шоків.

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Хсер
1. Рівень інфляції, % (Д)	29,66	-1,24	0,06	-3,84	-9,54	-8,64	-3,64	12,96	-8,54	-1,64	-5,64	13,64
2. Облікова ставка НБУ, % (Д)	6,91	-1,09	-0,59	2,91	-1,59	-9,09	-6,09	9,91	-0,09	-1,59	0,41	15,09
3. Приріст індексу промислового виробництва, % (С)	-7,98	8,32	5,42	7,32	3,82	-0,88	6,22	-32,68	11,12	1,72	-2,38	-4,32
4. Приріст вантажообігу в Україні, % (С)	69,32	-4,25	3,94	6,91	0,30	-0,64	-17,32	-38,26	-5,73	9,05	-23,36	-1,1
5. Приріст тарифу на електроенергію, % (Д)	15,26	23,79	102,50	-32,79	-32,79	-32,79	-32,79	-32,79	24,35	30,85	-32,79	32,79
6. Приріст індексу сприйняття корупції (CPI), % (С)	0,72	4,28	0,32	3,54	-9,38	6,87	-6,16	0,00	5,96	-5,91	-0,27	3,13
7. Частка воєнних витрат у ВВП, % (Д)	-10,96	-11,14	-11,57	-11,17	-10,74	-10,41	-11,38	10,83	21,72	19,67	25,19	14,81
8. Сальдо міграції у відсотках до чисельності населення, % (С)	0,63	0,62	0,63	0,64	0,66	0,67	0,68	-13,20	-0,12	3,71	5,05	-0,68
9. Відношення захищених серверів і кільк. підписн. на стац. інтернет, % (С)	-3,58	-3,54	-2,00	-0,29	1,31	1,48	1,42	1,91	1,42	0,96	0,92	3,67
10. Приріст викидів CO ₂ підприємствами на душу населення, % (Д)	-12,36	6,63	-5,41	11,26	0,42	2,42	2,37	-29,50	14,93	1,47	7,82	-4,59
Частка збиткових підприємств, % (Д)	-1,41	-1,11	-0,51	-2,01	-1,01	1,49	-1,01	6,19	1,19	-0,91	-0,91	27,71

Рис. 1. Коливання дестабілізуючих індексів зовнішнього середовища відносно їх середніх значень $\bar{x}$ у системі оцінювання економічної резильєнтності вітчизняних підприємств у 2015–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень

Теплова карта наочно демонструє неоднорідність динаміки індикаторів, виявляє роки максимальних відхилень від середнього рівня та дає можливість виокремити показники з найвищою та найнижчою амплітудою коливань у системі оцінювання економічної резильєнтності вітчизняних підприємств. Особливо виразно рисунок показує структурний злам 2022 року, коли більшість дестабілізуючих індикаторів перейшли у зону критичних відхилень.

На другому етапі розраховується стандартне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3)$$

де:

σ – стандартне відхилення.

На третьому етапі визначається коефіцієнт варіації:

$$CV = \frac{\sigma}{|\bar{x}|} \times 100\% \quad (4)$$

Використання абсолютного значення $\bar{x}$ дає змогу коректно оцінити волатильність показників, які можуть набувати від'ємних значень.

Для інтерпретації результатів використано класичну шкалу для коефіцієнта варіації (CV): до 10% – низька волатильність; 10–25% – помірна волатильність; 25–50% – середня волатильність; 50–100% – висока волатильність; понад 100% – дуже висока волатильність.

Розрахунок статистичних параметрів волатильності індикаторів зовнішнього дестабілізуючого середовища вітчизняних підприємств наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

Параметри волатильності індикаторів зовнішнього дестабілізуючого середовища вітчизняних підприємств

№	Індикатор	Середнє значення	Стандартне відхилення (σ)	Коефіцієнт варіації (CV), %	Рівень волатильності
1	Рівень інфляції, %	13,64	11,08	81,25	Високий
2	Облікова ставка НБУ, %	15,09	5,05	33,49	Середній
3	Приріст індексу промислового виробництва, %	-4,32	11,56	267,72	Дуже високий
4	Приріст вантажообігу в Україні, %	-1,10	25,78	2336,02	Дуже високий
5	Приріст тарифу на електроенергію, %	32,79	41,89	127,74	Дуже високий
6	Приріст індексу сприйняття корупції (CPI), %	3,13	5,00	159,92	Дуже високий
7	Частка воєнних витрат у ВВП, %	14,81	14,97	101,09	Дуже високий
8	Сальдо міграції у відсотках до чисельності населення, %	-0,68	4,44	649,48	Дуже високий
9	Відношення захищених інт.-серверів і кількості підпис-ників на стац. інтернет, %	3,67	1,97	53,73	Високий
10	Приріст викидів CO ₂ підприємствами на душу населення, %	-4,59	11,76	256,38	Дуже високий
11	Частка збиткових підприємств, %	27,71	2,20	7,93	Низький

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень

Диференціація рівнів волатильності індикаторів зовнішнього дестабілізуючого середовища вітчизняних підприємств за

коефіцієнтом варіації (CV) у 2015–2025 рр. показана на рисунку 2.

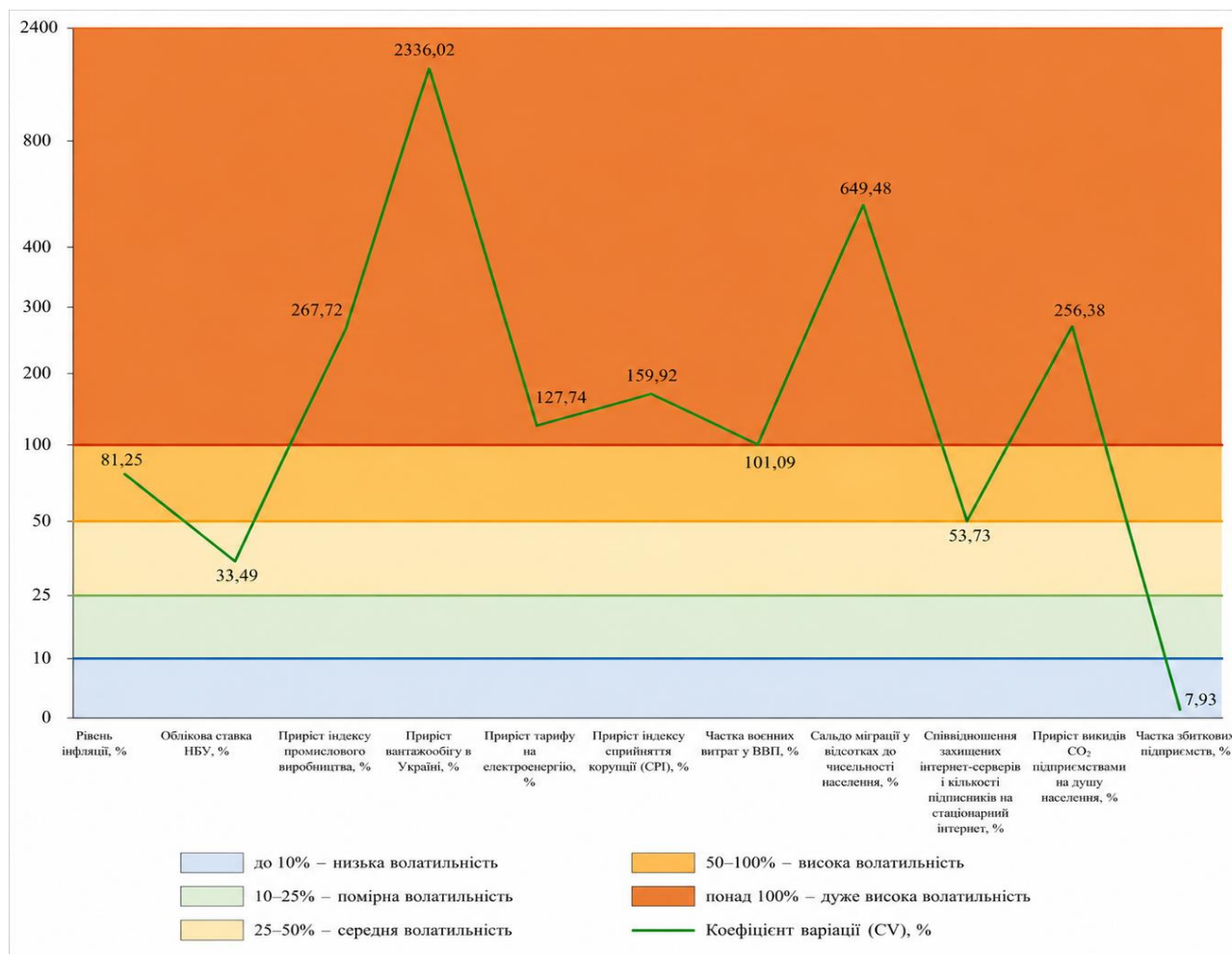


Рис. 2. Диференціація рівнів волатильності індикаторів зовнішнього дестабілізуючого середовища вітчизняних підприємств за коефіцієнтом варіації (CV) у 2015–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень

Отримані результати, відображені на рисунку 2, демонструють, що 7 індикаторів зовнішнього дестабілізуючого середовища вітчизняних підприємств з 10 мають дуже високу волатильність; 2 – високу та 1 індикатор перебуває в межах середнього рівня волатильності (облікова ставка, що утримувалася і контролювалася НБУ). Водночас, попри високу волатильність дестабілізуючих індексів зовнішнього середовища упродовж 2015–2025 рр., вітчизняні підприємства демонструють відносно стійкі позиції за маркером чутливості бізнес-сектору, що у дослідженні визначається зміною частки збиткових підприємств (індекс волатильності низький і становить всього 7,93%). При цьому, здебільшого позитивна динаміка показника та невелика амплітуда

коливань дестабілізуючих індексів відносно їх середніх значень, позначені жовтим кольором на рисунку 1, вказують на спроможність вітчизняних підприємств адаптуватися до зовнішніх шоків впливів, підтримувати функціональну стабільність та забезпечувати безперервність господарської діяльності навіть в умовах тривалої економічної та воєнної турбулентності.

На завершальному етапі дослідження виконаємо розрахунок інтегрального індексу зовнішнього дестабілізуючого впливу (DE), який дає змогу комплексно оцінити інтенсивність шоків навантаження на функціонування вітчизняних підприємств у різні періоди. Такий підхід дає змогу перейти від аналізу окремих факторів до

узагальненої оцінки системної нестабільності середовища функціонування підприємств. У запропонованому інтегральному індексі DE враховуються індекси стимулятори та дестимулятори; застосовується нормалізація за методом мінімаксного перетворення; використовуються рівні ваги для всіх індикаторів; інтегральний індекс DE обчислюється як середнє значення нормалізованих показників.

Нормалізація показників здійснюється за методом мінімаксного перетворення. Для показників-стимуляторів використовується залежність:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (5)$$

тоді як для показників-дестимуляторів:

$$z_{ij} = \frac{x_{max} - x_{ij}}{x_{max} - x_{min}} \quad (6)$$

де:

x_{ij} – значення j -го показника для i -го об'єкта;

x_{min} , x_{max} – мінімальне та максимальне значення відповідного показника.

У результаті всі нормалізовані показники набувають значень у межах від 0 до 1, де: 0 – мінімальний рівень стабільності; 1 – найбільш сприятливий стан середовища (табл. 5).

Таблиця 5

Інтегральний індекс зовнішнього дестабілізуючого впливу (DE) на вітчизняні підприємства у 2015–2025 рр.

Рік	Рівень інфляції, %	Облікова ставка НБУ, %	Приріст індексу промислового виробництва, %	Приріст вантажообігу в Україні, %	Приріст тарифу на електроенергію, %	Приріст індексу сприйняття корупції (CPI), %	Частка воєнних витрат у ВВП, %	Сальдо міграції у відсотках до чисельності населення, %	Відношення захищених інт.-серверів і кількості підписників на стац. інтернет, %	Приріст викидів CO ₂ підприємствами на душу населення, %	Інтегральний індекс DE
2015	0	0,158	0,564	1	0,645	0,622	0,983	0,758	0	0,614	0,534
2016	0,788	0,579	0,936	0,316	0,582	0,841	0,988	0,757	0,007	0,187	0,598
2017	0,755	0,553	0,87	0,392	0	0,597	1	0,758	0,288	0,458	0,567
2018	0,855	0,368	0,913	0,42	1	0,795	0,989	0,758	0,599	0,083	0,678
2019	1	0,605	0,833	0,358	1	0	0,977	0,759	0,891	0,327	0,675
2020	0,977	1	0,726	0,35	1	1	0,968	0,76	0,922	0,282	0,798
2021	0,849	0,842	0,888	0,195	1	0,198	0,995	0,76	0,911	0,283	0,692
2022	0,426	0	0	0	1	0,577	0,391	0	1	1	0,439
2023	0,974	0,526	1	0,302	0,578	0,944	0,094	0,717	0,911	0	0,605
2024	0,798	0,605	0,785	0,44	0,53	0,214	0,15	0,927	0,827	0,303	0,558
2025	0,901	0,5	0,692	0,139	1	0,561	0	1	0,82	0,16	0,577

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень

Результати розрахунку інтегрального індексу зовнішнього дестабілізуючого впливу (DE) відображають суттєву нерівномірність

інтенсивності зовнішніх шоків упродовж 2015–2025 рр. Найвищі значення інтегрального індексу зафіксовано у 2018–2020 рр., що свідчить про відносно

стабільні макроекономічні умови функціонування підприємств, помірний рівень фінансово-кредитних ризиків, відсутність критичних логістичних порушень тощо. Максимального значення індекс досягає у 2020 році ($DE = 0,798$), що пояснюється одночасним уповільненням інфляційних процесів, зниженням облікової ставки НБУ, стабілізацією енергетичних тарифів та відносно сприятливою структурою більшості дестабілізуючих індикаторів.

Найнижче значення інтегрального індексу спостерігалось у 2022 році ($DE = 0,439$), що відображає максимальний рівень зовнішньої дестабілізації економічного середовища внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України. У цей період зафіксовано найглибше падіння промислового виробництва та вантажообігу, різке зростання воєнних витрат у ВВП, масштабні міграційні втрати населення тощо. Сукупний вплив цих факторів сформував найбільш критичний рівень зовнішнього шокowego навантаження на підприємства за весь досліджуваний період.

У 2023–2025 рр. простежується поступове відновлення інтегрального індексу ($DE = 0,605$ у 2023 році; $DE = 0,558$ у 2024 році; $DE = 0,577$ у 2025 році), що свідчить про часткову адаптацію економіки та підприємств до умов тривалої воєнної нестабільності. Водночас отримані значення залишаються нижчими порівняно з довоєнним періодом, що підтверджує збереження високого рівня зовнішніх ризиків, структурних дисбалансів, воєнного навантаження та нестійкості окремих макроекономічних і соціально-економічних параметрів.

Висновки. У статті запропоновано інтегральний індекс зовнішнього дестабілізуючого впливу (DE), що дає можливість: комплексно оцінити рівень дестабілізації зовнішнього середовища,

виявити періоди критичної турбулентності, порівнювати інтенсивність зовнішніх шоків у динаміці, формувати аналітичну основу для оцінювання економічної резильєнтності підприємств. У межах методики розрахунку DE систематизовано дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища в контексті оцінювання економічної резильєнтності вітчизняних підприємств та проведено оцінювання їх волатильності у 2015–2025 рр. Результати дослідження засвідчили високий рівень коливання більшості дестабілізуючих індикаторів, особливо після 2022 року. Водночас встановлено, що частка збиткових підприємств, яка у дослідженні була використана як умовний маркер економічної резильєнтності, характеризується порівняно низькою волатильністю, що свідчить про збереження адаптивної здатності вітчизняних компаній підтримувати функціонування в умовах воєнної та економічної турбулентності. Найвищі значення індексу зовнішнього дестабілізуючого впливу (DE) спостерігались у 2018–2020 рр., з максимумом у 2020 році ($DE = 0,798$), що свідчить про відносно стабільні умови функціонування підприємств. Найнижче значення зафіксовано у 2022 році ($DE = 0,439$) внаслідок повномасштабного вторгнення росії. У 2023–2025 рр. спостерігається часткове відновлення індексу, однак його значення залишаються нижчими за довоєнний рівень, що підтверджує збереження високої зовнішньої нестабільності.

Подальших досліджень потребує обґрунтування галузево-специфічних критеріїв оцінювання економічної резильєнтності підприємств з урахуванням різної чутливості видів економічної діяльності до шоківих впливів зовнішнього середовища.

Конфлікти інтересів: Між авторами і з іншими особами немає конфліктів інтересів, що можуть вплинути на результати дослідження або публікацію статті.

Фінансування: автори не отримували фінансування для цього дослідження.

Етична заява: автори підтверджують, що дослідження проводилося згідно з етичними стандартами.

Декларація про використання ІІІ: інструменти ІІІ (ChatGPT) використовувалися в процесі оформлення й редагування статті для: приведення списку літератури у єдиний формат ара; 2. для візуального оформлення рисунків; 3. Для перекладу і мовного редагування тексту. Автори підтверджують, що всі результати перевірено, і беруть на себе всю відповідальність за них.

Внесок авторів: Грішнова О.А.: ідея, загальна методологія, загальне керівництво та редагування статті. Сова О.В.: огляд джерел, деталізована методологія, збір даних, аналіз, написання основного тексту.

Література:

1. Національний банк України. (2024). Бізнес стримано оцінив результати своєї діяльності: підсумки опитування підприємств у листопаді. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-strimano-otsiniv-rezultati-svoyeyi-diyalnosti-pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-listopadi>
2. Державна служба статистики України. (2025). Офіційний вебсайт. <https://www.stat.gov.ua/>
3. Калашнікова, Т. (2024). Дослідження еволюції теорії резильєнтності у застосунку до територіальних систем. *Демографія та соціальна економіка*, 4(58), 65–78. <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.065>
4. Ковпак, А. (2025). 1 мільярд євро потрібно на відновлення пошкоджених обстрілами портів. 24 Канал. https://24tv.ua/economy/vidbudova-portiv-1-milyard-yevro-potribno-vidnovlennya-poshkodzhenih_n2835156
5. Лібанова, Е. (2024). Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*, (4), 3–23. http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2024_4_3
6. Маковоз, О., & Ус, Ю. (2025). Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*, 35(2), 643–651. <file:///C:/Users/grish/D/Downloads/6418-6565683611-1-PB.pdf>
7. Маслак, О. І., Гришко, Н. Є., Гришко, В. М., Лощенко, Д. А., & Скалібог, В. (2025). Резильєнтність малого та середнього бізнесу як драйвер відновлення національної економіки в умовах невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 61. https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/720/676?utm_source
8. Міністерство цифрової трансформації України. (2025). *Думки і погляди населення України щодо електронних державних послуг*. <https://storage.thedigital.gov.ua/files/0/10/b751333d26e04c76d3f7210c8c3a5100.pdf>
9. Мінфін (2025). *Мінфін: фінансовий портал України*. <https://minfin.com.ua/>
10. НЕК «Укренерго». (2025). Офіційний сайт НЕК «Укренерго». <https://ua.energy/>
11. Харазішвілі, Ю. М., & Грішнова, О. А. (2018). Якість життя в системі соціальної безпеки України: індикатори, рівень, загрози. *Економіка України*, (11–12), 157–171. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.11.157>
12. Цегельник, Н. (2026). Інтеграція резильєнтності в механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182>
13. Череватський, Д. Ю. (2023). Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*, 1(101), 31–39. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>
14. Caponi, L., Fantinelli, M., & Giordano, L. (2025). *The concept of resilience in economics: A comprehensive analysis and systematic review of economic literature*. *Continuity & Resilience Review*, 7(2), 121–145. <https://doi.org/10.1108/CRR-11-2024-0045>
15. Centre for Economic Strategy. (2025). *Україна витрачає на оборону більше 30% ВВП: Скільки коштів Україна та країни НАТО спрямували на оборону у 2024 році*. https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/
16. Centre for Economic Strategy. (2025). *Українська економіка у 2024 році*. https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/
17. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
18. European Commission. (2023). *Carbon border adjustment mechanism (CBAM)*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en
19. GigaTrans. (2026). *У 2025 році на Україну здійснили майже 6000 кібератак: їхня кількість зросла на 37%*. <https://gigatrans.ua/ua/news/v-2025-godu-na-ukrainu-bulo-soversheno-pochti-6000-kiberatak-ih-kolichestvo-vuroslo-na-37>
20. Hassel, H., & Cedergren, A. (2025). Facing the unexpected: A literature review on methods for assessing organizational adaptive capacity. *Environment Systems and Decisions*, 45, Article 27. <https://doi.org/10.1007/s10669-025-10017-2>
21. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>

22. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. (2020). Formation of intellectual corporate capital: Methods and modern trends. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 1(383), 182–191. <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23>
23. Kharazishvili, Y., Bilan, Y., Sukhodolia, O., Grishnova, O., & Mishchuk, H. (2025). Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*, 9, Article 100580. <https://doi.org/10.1016/j.sfsr.2025.100580>
24. Kharmash, O. (2024). *Ukraine businesses hire more women, teens as labour shortages bite*. Reuters. <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/>
25. Klimek, P., Poledna, S., & Thurner, S. (2019). Economic resilience from input-output susceptibility improves predictions of economic growth and recovery. *Nature Communications*, 10, Article 1677. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-09357-w>
26. National Bank of Ukraine. (2025). *Banks' NPL ratio shrank to 30% in 2024*. <https://bank.gov.ua/en/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30>
27. Nazovni. (2025). *Export vs. import in 2025: Ukraine's trade under pressure*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/export-vs-import-2025-ukraines-trade-under-pressure-nazovni-rfhjf>
28. Shalal, A. (2025). *Ukraine needs \$524 billion to recover, rebuild after three years of war*, World Bank says. Reuters. <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-needs-524-billion-recover-rebuild-after-three-years-war-world-bank-says-2025-02-25/>
29. Transparency International. (2025). *Corruption perceptions index 2025: Ukraine*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2025/index/ukr>
30. Transparency International. (2025). *Corruption perceptions index: Ukraine*. <https://www.transparency.org/en/countries/ukraine>
31. UNN. (2025). *How long did the air raid alert last and what did Russia bomb Ukraine with in 2025: Infographic data*. <https://unn.ua/en/news/how-long-did-the-air-raid-alert-last-and-what-did-russia-bomb-ukraine-with-in-2025-infographic-data>
32. Urruty, N., Tailliez-Lefebvre, D., & Huyghe, C. (2016). Stability, robustness, vulnerability and resilience of agricultural systems: A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 36(1), Article 15. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13593-015-0347-5>
33. Vargas-Hernández, J. G. (2022). Strategic adaptive resilience capacity. In *Handbook of research on changing dynamics in responsible and sustainable business in the post-COVID-19 era* (pp. xx–xx). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2523-7.ch005>
34. Weber, M. M. (2023). The relationship between resilience and sustainability in the organizational context: A systematic review. *Sustainability*, 15(22), 15970. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/22/15970>
35. World Bank Group. (2025). *Ukraine's transport and logistics system*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf>
36. World Bank. (2025). *Listening to Ukraine update: Fall 2025*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf>
37. World Economic Forum. (2025). *Global Risks Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
38. Yaman Galantini, Z. D. (2019). Conceptual assessment of resilience through its origins, perspectives and attributes: From “resilement” to urban resilience. In *International Disaster & Resilience Congress* (pp. 1037–1043). Eskişehir Technical University. https://www.researchgate.net/publication/335004335?utm_source=chatgpt.com

УДК 657:12
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-60-66

Дата надходження: 17.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

МСФЗ 18 ЯК ОСНОВА ДЛЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Ольга Ромашко¹

¹Канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна, e-mail: o.romashko@knute.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3466-3489>

IFRS 18 AS A BASIS FOR THE PREPARATION OF FINANCIAL STATEMENTS

Olha Romashko¹

¹PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, e-mail: o.romashko@knute.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3466-3489>

Анотація. У статті досліджено сутність та значення Міжнародних стандартів фінансової звітності та запровадження стандарту МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» у системі міжнародного фінансового звітування. Розглянуто основні нововведення МСФЗ 18 порівняно з МСБО 1 «Подання фінансової звітності». Проведено порівняльний аналіз МСБО 1 та МСФЗ 18 та виявлено переваги останнього при складанні і поданні фінансової звітності. Метою статті стало дослідження сутності МСФЗ 18, визначення його ключових нововведень та обґрунтування значення стандарту як основи для складання фінансової звітності підприємства. Під час дослідження було зроблено аналіз структури МСФЗ 18, змісту основної частини та додатків та визначено новації, які з'явилися в цьому стандарті в порівнянні з діючими стандартами. Досліджено структуру фінансової звітності та відмінності у превалюванні даних про прибутки та збитки. Основним джерелом інформації про результати діяльності підприємства визначено Звіт про фінансові результати, який у переліку фінансових звітів став першим, змістивши в ньому Звіт про фінансовий стан. Проведено аналіз та розкрито ознаки класифікації доходів та витрат у розрізі трьох категорій: операційної, інвестиційної та фінансової. Зазначено, що МСФЗ 18 пропонує альтернативні методи відображення витрат у Звіті про фінансові результати, але один із цих методів потребує додаткового розкриття інформації у примітках. Проаналізована інформація про обов'язковість у Звіті про фінансові результати проміжних підсумків. Розглянуто вимоги щодо відображення у фінансовій звітності управлінських показників ефективності, ролі професійного судження при визначенні менеджментом суб'єкта господарювання таких показників. Відмічено, що підприємства повинні забезпечувати належне агрегування та дезагрегування статей фінансової звітності залежно від їх суттєвості та у відповідності з принципами розглянутими в МСФЗ 18. Придлено увагу взаємозв'язку різних форм звітності, особливо при визначенні грошових потоків операційної діяльності у Звіті про рух грошових коштів. Запропоновано процедури, які необхідно провести суб'єктами господарювання уже у 2026 році. Доведено, що впровадження МСФЗ 18 сприятиме підвищенню прозорості, зіставності та аналітичної цінності фінансової звітності підприємств.

Ключові слова: МСФЗ 18, фінансова звітність, МСБО 1, звіт про прибутки та збитки, міжнародні стандарти, EBITDA, MPMS, розкриття інформації.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 11

Abstract. The article examines the essence and significance of International Financial Reporting Standards and the implementation of IFRS 18 "Presentation and Disclosure in Financial Statements" within the system of international financial reporting. The main innovations of IFRS 18 in comparison with IAS 1 "Presentation of Financial Statements" are considered. A comparative analysis of IAS 1 and IFRS 18 was conducted, and the advantages of the latter in the preparation and presentation of financial statements were identified. The purpose of the article is to study the essence of IFRS 18, identify its key innovations, and substantiate the importance of the standard as a basis for the preparation of an enterprise's financial statements. During the research, an analysis of the structure of IFRS 18, the content of its main sections and appendices was carried out, and the innovations introduced by this standard compared to the existing standards were identified. The structure of financial statements and the differences in the predominance of profit and loss information were examined. The Statement of Financial Performance was identified as the primary source of information on an entity's performance results, becoming the first report in the set of financial statements and replacing the Statement of Financial Position from that leading position. An analysis was conducted and the characteristics of the classification of income and expenses were disclosed within three categories: operating, investing, and financing. It was noted that

IFRS 18 proposes alternative methods for presenting expenses in the Statement of Financial Performance, although one of these methods requires additional disclosure in the notes. Information regarding the mandatory presentation of subtotals in the Statement of Financial Performance was also analyzed. The requirements for reflecting management performance measures in financial statements and the role of professional judgment in determining such measures by management were considered. It was emphasized that entities must ensure appropriate aggregation and disaggregation of financial statement items depending on their materiality and in accordance with the principles set out in IFRS 18. Attention was also paid to the interrelationship between different forms of reporting, particularly in determining cash flows from operating activities in the Statement of Cash Flows. The article proposes procedures that entities should already implement in 2026. It is proven that the implementation of IFRS 18 will contribute to increasing the transparency, comparability, and analytical value of enterprises' financial statements.

Keywords: IFRS 18, financial reporting, IAS 1, international financial reporting standards, statement of profit or loss, management-defined performance measures, EBITDA, transparency, comparability, disclosure.

Formulas: 0; **fig.:** 0; **tab.:** 1, **bibl.:** 11

Вступ. У сучасних умовах глобалізації економіки та інтеграції України до міжнародного економічного простору особливого значення набуває гармонізація системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності відповідно до міжнародних вимог. Одним із ключових напрямів реформування міжнародної системи фінансової звітності стало прийняття МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності», який замінює МСБО 1 «Подання фінансової звітності». Необхідність впровадження нового стандарту зумовлена недостатньою зіставністю фінансових показників між підприємствами, різними підходами до структури звіту про фінансові результати та відсутністю єдиних вимог до представлення окремих проміжних показників ефективності діяльності. У зв'язку з цим актуальним є дослідження ролі МСФЗ 18 як основи для складання сучасної фінансової звітності.

Предметом дослідження є процес впровадження МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» та його вплив на структуру та зміст фінансової звітності, складеної за МСФЗ.

Аналіз останніх досліджень. На сьогодні спостерігається зростання інтересу науковців до висвітлення у своїх працях змін у фінансовій звітності згідно з МСФЗ 18. Питання удосконалення фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, група авторів Афанас'єва І. І., Овсяк Н. В., Ворошилов Д. С. зазначають, що МСФЗ підлягають

регулярному оновленню і перед підприємствами постає завдання не тільки вносити зміни в облікову політику, але й розкривати інформацію про результати таких оновлень та впливу їх на об'єктивність висвітлення у звітності операцій, що підтверджують здійснення господарської діяльності. Микієвич О., Тивончук О. (2023) у дослідженні щодо переходу на складання звітності за МСФЗ в Україні та світі проаналізували виклики та перспективи, пов'язані з цим процесом, а також зазначили, що впровадження МСФЗ має суттєвий вплив на фінансову звітність підприємств. Про першочерговість стандартів у своїй роботі пише Костякова А. (2025) і зазначає їх важливість в умовах глобалізації, інтеграції до світових ринків капіталу та зростаючої ролі інвесторів. Як відомо, що МСФЗ 18 суттєві зміни вносить у Звіт про прибутки і збитки. Детальний аналіз цих змін, їх вплив на розвиток НП(С)БО провела у своєму дослідженні Озеран А. (2024). О. Харламова (2024) у своїх наукових працях зазначає, що ключовими ідеями МСФЗ 18 є прозорість інформації та її порівнянність. Значна увага приділяється проблемам підвищення якості фінансової інформації, прозорості звітності та адаптації міжнародних стандартів до потреб користувачів зарубіжними авторами Stephen Penman (2021) та Richard G. Schroeder, Myrtle W. Clark, Jack M. Cathey (2020). Враховуючи наявність альтернативних рішень при застосуванні МСФЗ 18, важливим завданням для професійних бухгалтерів є формування професійного судження. Сутність, методику формування професійного судження розглянули у своїй науковій

статті О.Фоміна, О.Задніпровський, С.Король та О.Ромашко (2022). Але, поряд з цим, залишається ще багато невирішених завдань, які стосуються першого застосування МСФЗ 18, а також підготовки до переходу підприємств до складання і подання фінансової звітності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності МСФЗ 18, визначення його ключових нововведень та обґрунтування значення стандарту як основи для складання фінансової звітності підприємства. При виконанні завдань, поставлених для досягнення мети статті, були використані загальноприйняті методи, а саме: порівняння, системний підхід – для розгляду категорій; узагальнення – при формуванні висновків.

Результати дослідження. Міжнародний стандарт фінансової звітності 18 «Подання і розкриття інформації у фінансовій звітності» (МСФЗ 18) був розроблений Радою з Міжнародних стандартів фінансової звітності. Це новий міжнародний стандарт, який встановлює сучасні вимоги до структури фінансової звітності, спрямовані на підвищення прозорості, зіставності та аналітичної цінності інформації. Стандарт набирає чинності з 1 січня 2027 року та замінює МСБО 1 «Подання фінансової звітності». Разом з набранням чинності формується нова філософія відображення фінансових результатів підприємства.

Загальними вимогами до фінансової звітності за МСФЗ 18 є: новий перелік форм фінансової звітності та відповідна роль та принципи рівнозначності кожного звіту у повному її комплекті; особливості формування звіту про фінансовий стан на початок порівняльного періоду; концепція суттєвості; альтернативні подання прибутків та збитків; структурування інформації при її агрегуванні, дезагрегуванні та зведенні. (International Accounting Standards Board IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. (2024)).

Важливим в підготовці звітності за МСФЗ є інформація про повний комплект фінансової звітності, які слід подавати

суб'єктам господарювання. МСФЗ 18 змінює порядок розміщення фінансових звітів. Якщо за МСБО 1 першим фінансовим звітом був Звіт про фінансовий стан, то за МСФЗ 18 першим звітом у переліку є Звіт про фінансові результати. Так, цей звіт визнаний основним і у Концептуальній основі міжнародних стандартів фінансової звітності. На сьогодні повний комплект фінансової звітності, складеної відповідно до МСФЗ 18 включає: звіт (або звіти) про фінансові результати за звітний період звіт про фінансовий стан на кінець звітного періоду; звіт про зміни у власному капіталі за звітний період; звіт про рух грошових коштів за звітний період; примітки за звітний період; порівняльна інформація щодо попереднього періоду звіт про фінансовий стан на початок попереднього періоду. (International Accounting Standards Board IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. (2024)).

При формуванні звіту про фінансові результати надважливим завданням є обґрунтована класифікація доходів та витрат підприємства. МСФЗ 18 удосконалив структуру звіту про фінансові результати чим і забезпечив більш чітку класифікацію доходів і витрат суб'єкта, що звітує. МСФЗ 18 передбачає поділ діяльності підприємства на три основні категорії: операційна діяльність; інвестиційна діяльність; фінансова діяльність. Вводиться обов'язковий розподіл прибутку за підкатегоріями та нові правила агрегації й деталізації приміток. Примітки повинні відображати суттєві судження керівництва щодо класифікації доходів і витрат. Так, для класифікації доходу та витрат за операційною, інвестиційною та фінансовою категоріями суб'єкт господарювання оцінює, чи має він визначений основний вид господарської діяльності, тобто чи його основна господарська діяльність. Важливою умовою відображення інформації за операційною категорією є те, що суб'єкт господарювання класифікує та подає витрати у спосіб, що забезпечує якнайбільш

корисне структуроване зведення його витрат, з використанням однієї або обох із таких характеристик: характеру витрат або функції витрат у межах суб'єкта господарювання. Одночасно у п.80 МСФЗ зазначено, що здійснюючи класифікацію витрат за характером, суб'єкт господарювання надає інформацію про операційні витрати, пов'язані з характером економічних ресурсів, спожитих для здійснення діяльності суб'єктом господарювання без згадки про діяльність, у зв'язку з якою ці економічні ресурси було спожито. В МСФЗ 18 наведено приклади такої інформації, а саме: інформація про витрати на сировину, витрати на виплати працівникам, амортизація. (International Accounting Standards Board IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. (2024).

Що стосується суб'єктів господарювання, які класифікують доходи і витрати за категорією припиненої діяльності, то така класифікація здійснюється відповідно до вимог МСФЗ 5 «Непоточні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність». (International Accounting Standards Board IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. (2024).

Такий підхід забезпечує користувачам фінансової звітності можливість більш об'єктивно оцінювати результати діяльності підприємства та аналізувати джерела формування прибутку.

Однією з ключових особливостей МСФЗ 18 є введення обов'язкових проміжних підсумків у звіті про прибутки та збитки. Зокрема, стандарт вимагає окремого відображення: операційного прибутку; прибутку до фінансування та податків; прибутку (збитку) до оподаткування.

Це дозволяє підвищити аналітичну цінність фінансової звітності та забезпечити кращу зіставність показників між різними підприємствами.

Новацією МСФЗ 18 є розкриття інформації про визначені управлінським персоналом підприємства показники ефективності (MPMs). До таких показників

можуть належати EBITDA, скоригований прибуток, операційна маржа та інші показники, які використовуються керівництвом підприємства для внутрішнього аналізу діяльності. Стандарт встановлює вимоги щодо обов'язкового розкриття методики розрахунку таких показників та узгодження їх із даними фінансової звітності. У разі зміни вимог щодо визначених показників управлінським персоналом, підприємству необхідно скласти окрему примітку у якій зазначити зміну або припинення використання показника. Наявність такої інформації у фінансовій звітності забезпечить прозорість для інвесторів, зменшить їх ризик, так як ці показники надають краще розуміння операційної діяльності та її результатів, а також оцінити ефективність бізнес-процесів і загалом бізнес-моделі підприємства.

Важливим аспектом МСФЗ 18 є також посилення вимог до групування інформації. Стандарт передбачає, що підприємства повинні забезпечувати належне агрегування та дезагрегування статей фінансової звітності залежно від їх суттєвості. МСФЗ 18 наводить доопрацьовані вимоги щодо принципів агрегування та дезагрегування, які зосереджені на групуванні статей на підставі спільних характеристик. Це сприятиме більш повному розкриттю інформації для інвесторів, кредиторів та інших користувачів.

Крім того, МСФЗ 18 посилює взаємозв'язок між основними формами фінансової звітності, примітками та управлінською звітністю підприємства. До інших обмежених оновлень відноситься те, що операційні прибутки або збитки є відправною точкою для звірки грошових потоків від операційної діяльності. Крім того, в МСБО 7 «Звіт про рух грошових коштів» вилучено існуючий вибір варіантів щодо подання відсотків та дивідендів, сплачених та отриманих і конкретизовано віднесення грошових потоків до конкретних видів діяльності.

У результаті користувачі отримують більш структуровану та зрозумілу

інформацію щодо фінансового стану та результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Порівняно з МСБО «Подання фінансової звітності», МСФЗ 18 має низку переваг (Табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних вимог МСБО 1 і МСФЗ 18 щодо Звіту про прибутки та збитки

Критерій	МСБО 1	МСФЗ 18
Структура звіту	Частково гнучка	Чітко регламентована
Проміжні підсумки	Необов'язкові	Обов'язкові
Показники діяльності, визначені управлінським персоналом	Не регламентовані	Регламентовані
Зіставність показників	Обмежена	Підвищена
Розкриття інформації	Загальні вимоги	Деталізовані вимоги

Джерело: складено автором за даними (International Accounting Standards Board IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements, 2024), International Accounting Standards Board IAS 1 Presentation of Financial Statements. London, 2023)

У меті МСФЗ 18 зазначено, що застосування стандарту буде сприяти підвищенню прозорості, зіставності та інформативності фінансової звітності підприємств різних галузей. Так у звітності промислових підприємств особливо відчутним буде значний обсяг виробничих витрат і у відповідності до вимог агрегування і дезагрегування інформації такі підприємства будуть зобов'язані більш детально розкривати структуру витрат та фінансові результати. Така деталізація дасть можливість користувачам фінансової звітності можливість проводити аналіз ефективності виробництва та собівартості виробленої продукції, так як це одні із основних показників діяльності промислових підприємств.

У свою чергу, підприємства торгівлі повинні класифікувати за новими правилами доходи і витрати та детально розкривати інформацію про витрати на збут і адміністративні витрати. У примітках до фінансової звітності підприємства торгівлі повинні розкривати інформацію про показники ефективності, найчастіше це EBITDA або скоригований операційний прибуток. Крім того, необхідно буде наводити методику розрахунку показників ефективності, визначених управлінським персоналом.

МСФЗ 18 суттєво вплине на фінансову звітність всіх підприємств, у тому числі як промислових, так і торговельних. Стандарт не змінює порядок визнання чи оцінки елементів фінансової звітності але істотно змінює порядок подання та розкриття інформації.

Порівняння впливу МСФЗ 18 на фінансову звітність промислових та торговельних підприємств за основними критеріями (Табл.2).

Таким чином, основними перевагами впровадження МСФЗ 18 для виробничих підприємств є підвищення прозорості структури собівартості та ефективності виробництва, що забезпечує прозоре відображення виробничої діяльності. Для торговельних підприємств такими перевагами є покращення аналітики витрат і фінансових результатів, що забезпечує підвищення зіставності та інформативності звітності підприємств торгівлі.

Слід зазначити, що МСФЗ 18 формує новий підхід до складання фінансової звітності, орієнтований на підвищення якості фінансової інформації та забезпечення потреб користувачів.

Таблиця 2

Аналіз впливу МСФЗ 18 на фінансову звітність промислових та торговельних підприємств

Критерій порівняння	Промислові підприємства	Торговельні підприємства
Основний вид діяльності	Виробництво продукції	Реалізація товарів
Деталізація витрат	Деталізація виробничих витрат та операційного прибутку	Деталізація витрат на збут та адміністративних витрат
Операційний прибуток	Значно залежить від собівартості виробництва	Значно залежить від торговельної націнки та витрат на збут
Відображення витрат	Переважно за функціями та елементами витрат	За функціями і із додатковим розкриттям за характером
Необхідність дезагрегування інформації	Висока через складну структуру виробничих процесів	Висока через різноманітність торговельних операцій
Вплив на розкриття інформації у примітках до фінансової звітності	Розширення розкриття виробничих витрат і фінансових результатів	Розширення пояснення щодо витрат на збут та показників ефективності
Показники, визначені управлінським персоналом	В основному використовуються для оцінки рентабельності виробництва	Часто використовуються ЕВІТДА, маржинальний прибуток, операційна маржа

Джерело: складено автором за результатами аналізу (International Accounting Standards Board IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements, 2024)

2026 рік є перехідним для суб'єктів, що звітують за МСФЗ. Враховуючи це, у 2026 році підприємства повинні провести наступні процедури: провести аналіз розбіжностей між формами звітності за чинним МСБО 1 і вимогами МСФЗ 18; передбачити, які статті необхідно буде передбачити у звіті про фінансові результати; визначити та описати управлінські показники ефективності; переглянути облікову політику і підготувати проєкт змін, які необхідно внести до положення про облікову політику підприємства в наступному 2027 році; проаналізувати діючий план рахунків та адаптацію програмних продуктів до змін; сформувати порівняльну інформацію; підвищити кваліфікацію облікового персоналу, що є одним із важливих факторів переходу на складання звітності за МСФЗ 18.

Висновки. Впровадження МСФЗ 18 у практику вітчизняних суб'єктів господарювання вносить зміни не тільки в порядок формування фінансової звітності, але і у розуміння подання та розкриття інформації про результати діяльності, фінансові результати, грошові потоки підприємства, деталізації даних та формування приміток до окремих показників фінансової звітності. Це надає змогу користувачам такої звітності бути поінформованими про суб'єкт господарювання та його результати роботи, оцінити ризики взаємодії з таким суб'єктом.

Практичне застосування МСФЗ 18 виявить ще багато проблемних питань, які будуть розглядатися в подальших дослідженнях.

Конфлікти інтересів: авторка заявляє, що дослідження проводилось за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування: авторка заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано авторкою самостійно.

Етична заява: авторка підтверджує, що усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Декларація про використання ШІ: авторка заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше не зазначено в рукописі.

Внесок авторки; всі розроблені концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису зроблено авторкою.

Література:

- 1.Афанас'єва І. І., Овсяк Н. В., Ворошилов Д. С. (2024) Перспективи впровадження МСФЗ та аудит фінансової звітності в контексті управління бізнесом. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. Спеціальний випуск. 28–40. <https://ir.nasoa.edu.ua/handle/123456789/1850>
- 2.Костякова, А. (2025). Звітність без кордонів: українські реалії в контексті МСФЗ. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 1(9), 189–202. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-189-202>
- 3.Микієвич, О., & Тивончук, О. (2023). Виклики та перспективи переходу до міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні та світі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(4), 448–457. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-448-457>
- 4.Озеран А. (2024) Зміни у Звіті про прибутки і збитки згідно з МСФЗ 18 та їх вплив на розвиток НП(С)БО. *Вісник Економіки (2024) № 4*, 77–89. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.04.077>
- 5.Харламова О. (2024) МСФЗ 18: новий рівень прозорості для користувачів фінансової звітності. *Веб-журнал «Все про МСФЗ»*. <https://amsfo.com.ua/msfz-18/>
- 6.International Accounting Standards Board IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. London : IFRS Foundation, (2024). 214 p. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/>
- 7.International Accounting Standards Board IAS 1 Presentation of Financial Statements. London : IFRS Foundation, (2023). 98 p. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2023/issued/part-a/ias-1-presentation-of-financial-statements.pdf?bypass=on>
- 8.Financial Reporting Standards Board. (2024, April). Effects Analysis. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. IFRS Foundation. URL:<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publication/s/amendments/english/2024/effect-analysis-ifrs18-april2024.pdf>
- 9.Stephen Penman (2021) Financial Statement Analysis and Security Valuation. 6th ed. New York : McGraw-Hill Education. 768 p. <https://reviewbooku.com/review/financial-statement-analysis-and-security-valuation-by-stephen-h-penman-4951969>
- 10.Richard G. Schroeder, Myrtle W. Clark, Jack M. Cathey (2020) *Financial Accounting Theory and Analysis: Text and Cases*, 13th Edition, Wiley, Hoboken. https://www.wiley-vch.de/en/areas-interest/finance-economics-law/financial-accounting-theory-and-analysis-978-1-119-88122-3?utm_source=chatgpt.com
- 11.Fomina, O., Zadniprotsky, O., Korol, S., & Romashko, O. (2022). Professional judgement in accounting: contents and conditions of application. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 26–38. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13330>

УДК: 330.16:339.137:338.242
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-67-75

Дата надходження: 09.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

НАРАТИВИ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ксенія Захарова¹

¹Канд. екон. наук, доцентка кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: kfbzakharova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9045-2398>

BEHAVIOURAL ECONOMICS NARRATIVES AS A TOOL FOR ANTITRUST REGULATION AND ENSURING COMPETITIVENESS UNDER MARTIAL LAW

Kseniia Zakharova¹

¹PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kfbzakharova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9045-2398>

Анотація. Глобальні геополітичні зрушення та воєнний стан докорінно змінюють умови функціонування економіки України, вимагаючи негайної трансформації підходів до захисту конкуренції. Традиційні методи антимонопольного регулювання, що спираються лише на структурні параметри ринку, демонструють обмежену ефективність у кризових реаліях. Суб'єкти господарювання все частіше використовують когнітивні вразливості споживачів для зміцнення своєї ринкової влади. У часи кризи поведінкові аспекти ринкових відносин набувають особливої ваги, оскільки асиметрія інформації безпосередньо впливає на прийняття рішень агентами. Відтак, дослідження інтеграції інструментів поведінкової економіки в систему вітчизняного антимонопольного регулювання стає вкрай актуальним для економічної стабільності. Ця наукова робота має за мету теоретичне обґрунтування та розробку практичних рекомендацій щодо застосування поведінкових наративів як новітнього інструменту антимонопольної політики. Об'єктом дослідження виступає процес антимонопольного регулювання ринкових структур та забезпечення конкурентних переваг підприємств в умовах криз. Для досягнення поставленої мети автор застосовує метод порівняльного аналізу, економіко-статистичне моделювання та аналіз вторинних емпіричних даних. Результати дослідження чітко демонструють, що в кризовій економіці ринкова влада реалізується через цілеспрямований вплив на архітектуру вибору, когнітивні упередження, інерцію поведінки, фреймінг цін та алгоритмічне ранжування інформації. Автор доводить, що використання налаштувань за замовчуванням (defaults), ефектів якоріння та рекомендаційних систем створює приховані бар'єри входу на ринок. Емпіричний аналіз засвідчує, що застосування маніпулятивного фреймінгу цін підвищує ймовірність обрання споживачем продукту домінуючого продавця на 34,5%. Впровадження алгоритмічних рекомендацій забезпечує монопольним гравцям зростання лояльності аудиторії на 22%, що обмежує розвиток малого бізнесу. Моделювання виявило, що 68% споживачів ухвалюють рішення під впливом наративів воєнної тривоги, через що недобросовісні учасники неправомірно підвищують ціни в середньому на 15,4-18,2%. Водночас для українських експортерів наративи стійкості та надійності стають важливим нематеріальним активом, який підвищує обсяги закордонних контрактів на 12,8%. Інтеграція поведінкової економіки в антимонопольне регулювання зміщує акцент із формального аналізу структури ринку на захист реальної свободи споживчого вибору. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання Антимонопольним комітетом України для модернізації нормативно-правової бази та впровадження поведінкових тестів. Запропоновані автором рекомендації щодо протидії цифровим маніпуляціям дозволять знизити рівень кризового опортунізму на споживчих ринках на 25% та забезпечать підтримання цінової стабільності держави.

Ключові слова: поведінкова економіка, антимонопольне регулювання, конкуренція, домінуюче становище, архітектура вибору, фреймінг, опції за замовчуванням, цифрові ринки, міжнародна конкурентоспроможність, воєнний стан.

Формул: 0, **рис.:** 2, **табл.:** 2, **бібл.:** 11

Abstract. Global geopolitical shifts and martial law fundamentally alter the functioning conditions of the Ukrainian economy, demanding an immediate transformation of approaches to competition protection. Traditional antitrust regulation methods that rely solely on structural market parameters demonstrate limited effectiveness in crisis realities. Market entities increasingly exploit consumer cognitive vulnerabilities to reinforce their market power. In times

of crisis, behavioral aspects of market relations acquire special significance, as information asymmetry directly affects decision-making by economic agents. Therefore, the study of integrating behavioral economics tools into the national antitrust regulation system becomes highly relevant for ensuring economic stability. This scientific work aims to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations on applying behavioral narratives as a cutting-edge antitrust policy tool. The process of antitrust regulation of market structures and ensuring the competitive advantages of enterprises under crisis conditions serves as the object of this study. To achieve the set goal, the author applies the comparative analysis method, economic-statistical modeling, and secondary data analysis. The research results clearly demonstrate that in a crisis economy, market power operates through a purposeful influence on choice architecture, cognitive biases, behavioral inertia, price framing, and algorithmic ranking of information. The author proves that using default settings, anchoring effects, and recommendation systems creates hidden barriers to market entry. Empirical analysis reveals that the application of manipulative price framing increases the probability of a consumer choosing a dominant seller's product by 34,5%. The implementation of algorithmic recommendations provides dominant players with a 22% increase in audience loyalty, which restricts small business development. Modeling shows that 68% of consumers make economic decisions under the influence of wartime anxiety narratives, which unfair market participants exploit to improperly increase prices by an average of 15,4-18,2%. At the same time, for Ukrainian exporters, narratives of resilience and reliability become an important intangible asset that increases the volume of foreign contracts by 12,8%. Integrating behavioral economics into antitrust regulation shifts the focus from a formal analysis of market structure to the protection of genuine freedom of consumer choice. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their direct use by the Antimonopoly Committee of Ukraine to modernize the regulatory framework and implement behavioral tests. The recommendations proposed by the author to counter digital manipulations will reduce the level of crisis-driven opportunism in consumer markets by 25% and ensure the maintenance of the state's price stability.

Keywords: Behavioral economics, antitrust regulation, competition, dominant position, choice architecture, framing, defaults, digital markets, international competitiveness, martial law.

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tab.:** 2, **bibl.:** 11

Introduction. Digitalization and the rise of platform economies have profoundly reshaped market dynamics, with digital ecosystems serving as a paradigmatic case of hyper-competitive yet highly concentrated markets. However, foundational antitrust frameworks were primarily designed for structural market analysis, focusing on physical barriers to entry and price-based exclusion. In the modern digital and crisis-driven economy, these traditional models face limitations due to behavioral attributes – such as cognitive biases, framing effects, and user inertia. The central challenge involves identifying and regulating market power when it is derived from complex choice architectures rather than classical exclusionary practices. As digital gatekeepers consolidate control over user interfaces, the risk of behavioral manipulation through defaults and choice screens becomes a critical regulatory concern.

Furthermore, crisis environments – such as a wartime economy – introduce a paradox: while they necessitate rapid, heuristics-based consumer decisions due to cognitive overload and uncertainty, they also expose both consumers and businesses to exploitative pricing and rigid market structures. A notable research gap exists in how behavioral dimensions – ranging from

default randomization in digital platforms to relational trust in cross-border trade – modify classical antitrust and competitive logics. Therefore, it is essential to analyze how regulators and firms synchronize competition enforcement and international competitiveness with these behavioral complexities. While current regulatory frameworks often remain rooted in structural analyses, contemporary insights suggest that modern competitive advantage and effective antitrust enforcement depend on integrating behavioral economics with adaptive regulatory remedies and crisis-resilient global strategies.

Literature Review. The theoretical foundation for analyzing market power is increasingly shifting from purely structural paradigms toward behavioral antitrust. Recent academic discourse, notably by Vásquez Duque (2023) and Bhargava, Krämer, and Wipusanawan (2025), has expanded classical antitrust logic by demonstrating how preset defaults and manipulative choice architectures function as de facto exclusionary practices. This behavioral paradigm is further solidified by Stucke (2026), who underscores the necessity of integrating cognitive insights into contemporary antitrust enforcement to protect genuine consumer choice.

At the regulatory and institutional level, the discourse is heavily influenced by the European Union's transition towards ex-ante regulation. Andriychuk and Andriychuk (2021) explore the new philosophy of competition regulation embedded in the Digital Markets Act (DMA), while Bougette and Marty (2025) critically analyze the proper scope of behavioral remedies, highlighting the tension between traditional competition law enforcement and continuous regulatory interventions. This European regulatory shift is actively analyzed within contemporary Ukrainian scholarship; specifically, Zabokrytskyi (2025) investigates the structural impact of the DMA on the legal framework of the digital economy, whereas Zhybak (2024) explores the enforcement specificities of this quasi-centralized mechanism. Empirical evidence on the enforcement landscape is provided by Kirkwood (2026) and the comprehensive OECD (2025) Competition Trends report, which jointly highlight the global shift toward more demanding, digitally-focused antitrust scrutiny and the necessity for enhanced institutional capacity among regulators.

In the specific context of crisis economies and international competitiveness, the strategic dimensions of behavioral narratives are gaining significant prominence. Empirical research by Kantaruk Pierre, Mogos Descotes, and Pla-Barber (2025) explores the resilience of Ukrainian exporting SMEs, highlighting how relational factors, trust, and narratives of reliability enable firms to sustain cross-border operations amidst the shocks of war. Together, these studies suggest that contemporary antitrust and competitive strategies require a holistic synthesis of behavioral insights, adaptive regulatory frameworks, and relational capital to navigate the complexities of digital and crisis-affected markets.

Aim and Methodology. The article aims to substantiate the role of behavioral economics narratives as an instrument for antitrust regulation and competitiveness enhancement under martial law. The object of the study encompasses competitive relations and behavioral mechanisms governing market

operations during a wartime crisis. The subject of the research is the impact of behavioral narratives, cognitive biases, choice architecture, and digital interfaces on market monopolization, antitrust policy, and the international competitiveness of Ukrainian enterprises.

The study employs methods of analysis and synthesis, alongside institutional, comparative, and systemic approaches. The empirical part of the study relies on economic-statistical modeling based on secondary aggregated data from open-source institutional reports, digital market analytics, and published consumer behavior studies in Ukraine under martial law (2022–2025). The parameters of the economic-statistical analysis were calibrated using behavioral antitrust coefficients derived from international benchmarks (OECD, CompStats) and adapted to crisis market structures. Choice probability variations under framing and default constraints were evaluated through analytical modeling of consumer decisions, ensuring the verification of the presented statistical trends. This synthesized framework facilitates the integration of theoretical behavioral antitrust models with the empirical assessment of the Ukrainian regulatory context, digital markets, and global competitive strategies. Within this framework, the article addresses three specific research questions:

- How do behavioral economics mechanisms, such as preset defaults and price framing, function as hidden entry barriers and instruments of market power in digital ecosystems?

- In what ways do wartime crisis conditions amplify consumer behavioral vulnerabilities, and how can competition authorities effectively counter algorithmic monopolies using the model of bounded flexibility?

- How can behavioral narratives, specifically the country-of-origin effect and a reputation for resilience, be leveraged by exporting SMEs as strategic economic assets to sustain international competitiveness under martial law?

Results. The wartime economy exacerbates monopolization risks through

disrupted logistics, a shrinking supplier base, rising transaction costs, and increased consumer reliance on rapid, often boundedly rational decisions. In its review of Ukraine's competition policy, the OECD emphasizes the critical need to enhance institutional capacity and modernize enforcement approaches, whereas the current national legal framework remains rooted in conventional competition laws and the practice of the Antimonopoly Committee of Ukraine. Consequently, behavioral narratives must be conceptualized not merely as secondary communication tools, but as primary drivers of market power and mechanisms for its limitation (OECD, 2025). Despite fluctuations in financial penalties and

M&A volumes, global antitrust regulators are adopting stricter standards, deploying novel legal instruments, and increasingly prioritizing digital markets and public procurement (Kirkwood, 2026). Concurrently, the *OECD Competition Trends 2025* report highlights sustained growth in the budgets and personnel of OECD competition authorities, underscoring a strategic focus on institutional enforcement capacity. Within the scope of this study, this trend serves as pivotal empirical evidence that safeguarding competition during crises requires not only robust legal frameworks but also adequate regulatory resourcing, as illustrated in Figure 1.



Figure 1. Resources of competition authorities in OECD jurisdictions: budget and staff capacity in 2023

Source: compiled by the author based on data from *OECD Competition Trends* (OECD, 2025)

This illustration demonstrates a steady upward trend in the resources of antitrust authorities across jurisdictions covered by the CompStats database. It reveals an average increase in both budgets and personnel, reflecting the growing complexity of modern competition enforcement and the imperative for regulators to adapt to digitalization, globalization, rising market concentration, and heightened analytical demands. However, this trend should not be construed as evidence of complete resource adequacy. Rather, it indicates that competition authorities are

compelled to dynamically expand their capacity to address new market challenges, notably by implementing tools such as the ECN+ Directive and leniency programs. Against this backdrop, antitrust authorities continue to actively impose financial penalties in cartel and abuse of dominance cases, even though the total volume of fines levied in 2023 decreased slightly compared to 2022. The structure of these sanctions is particularly revealing: the average fine in cartel cases declined, whereas fines for abuse of dominance surged significantly. This

divergence confirms a strategic shift in global enforcement priorities and a heightened

regulatory focus on unilateral forms of market power (Table 1).

Table 1

Trends and structure of antitrust fines worldwide (2022-2023)

Indicator	2022	2023	Trend
Total fines imposed	~ €3.4 billion	~ €2.9 billion	↓ Down 13.5%
Average fine (Cartels)	€11,383,630	€9,341,104	↓ Decrease
Average fine (abuse of dominance)	€5,603,632	€15,096,197	↑ An increase of 2.7 times

Source: compiled by the author based on data from OECD Competition Trends 2025 (OECD, 2025)

An analysis of the structure of antitrust enforcement by case type illustrates that regulators are dedicating particular attention to

those forms of market power that are most relevant to digital and crisis-driven markets, as shown in Figure 2.



Figure 2. Trends in antitrust decisions by type of infringement worldwide.

Source: compiled by the author based on data from OECD Competition Trends 2025 (OECD, 2025)

This chart illustrates global trends in antitrust enforcement by case type, highlighting significant structural changes between 2022 and 2025. Data indicates that amid a general decline in cartel (-12.7%) and merger (-16.8%) decisions, investigations into the abuse of dominance were the only category demonstrating positive global growth (+5.7%). For this study, these metrics provide crucial empirical evidence that modern enforcement increasingly targets complex, unilateral forms of market power, which are highly relevant for regulating digital ecosystems and protecting competition during crises.

Traditional competition policy views entry barriers primarily as technological, financial, infrastructural, or legal obstacles. However, the behavioral approach demonstrates that dominant firms can artificially create psychological barriers using choice architecture to amplify their market power. This is particularly acute in digital markets, where user interface design, option layout, and decision-making mechanics are as critical as price and quality (Stucke, 2026).

Defaults represent a highly effective tool for such influence. Behavioral antitrust research and search engine litigation show that defaults create strong user lock-in (Vásquez Duque, 2023), as deviating from a preset option requires additional cognitive effort (Bhargava, 2025). During wartime, when consumers constantly face stress, time deficits, and information overload, this behavioral inertia intensifies. Consequently, switching between providers becomes inherently difficult even without formal competitive restrictions. Thus, behavioral traps function as hidden entry barriers and must be considered by the AMCU when assessing abuse of dominance (Stucke, 2026).

Another common monopolization tool is manipulative price framing. Setting artificially high reference prices followed by a «discount» exploits the anchoring effect, influencing consumer perception rather than offering objective utility. In conditions of goods scarcity and supply instability, this practice is particularly detrimental, as consumers rely on quick heuristics rather than

deep analysis of alternatives. Therefore, domestic antitrust regulators must evaluate not only price levels but also their communication methods if they distort genuine competitive choice.

For Ukrainian exporters, wartime challenges necessitate competing in foreign markets not merely on price, but through proactive narratives of value, resilience, and reliability. International reports on Ukraine's competition policy emphasize trust, transparent communication, and adaptability for sustaining market positions during the war. This implies that international competitiveness is increasingly shaped by behavioral product positioning rather than cost alone. In this context, the country-of-origin effect becomes paramount. For Ukrainian brands, it acts as a positive behavioral signal, where foreign consumers interpret a purchase as solidarity and support for a nation resisting aggression. This framing enhances emotional loyalty, allowing Ukrainian companies to successfully enter premium segments where decisions are driven by brand reputation, authenticity, and social impact (Kantaruk, 2026). Adapting to the cultural codes of foreign markets is equally critical. Foreign partners objectively perceive the wartime context as an added risk, processing long-term contract decisions through the lens of loss aversion.

Therefore, an effective international strategy for Ukrainian companies must rely on a behavioral narrative of predictability: transparent communication, consistent logistics updates, international certification, and flexible supply terms. Such a narrative transforms into an economic asset, mitigating the subjective «war premium» in the eyes of foreign counterparts.

Modern wartime antitrust regulation must shift its focus from protecting market structure alone to safeguarding the process and freedom of choice. While Ukraine's legal framework provides a basis for combatting abuse of dominance, new digital and behavioral mechanisms of market power require broader interpretative and enforcement tools. This is crucial for platform markets, where power manifests in controlling visibility, ranking, and default user scenarios.

Cases of monopolistic abuse in digital markets are steadily rising both in Ukraine and globally.

The European approach to regulating gatekeepers emphasizes information access, genuine user choice, ranking transparency, and limiting practices that exacerbate lock-in effects for businesses and consumers. While the EU has systematically operationalized ex-ante regulations through the DMA - imposing strict interoperability, data portability, and anti-self-preferencing mandates on designated gatekeepers Ukraine's digital antitrust framework remains heavily reliant on traditional ex-post enforcement. The AMCU typically intervenes only after market abuse has occurred, utilizing structural thresholds that often fail to capture the nuances of algorithmic dominance. Consequently, aligning Ukrainian practice with the EU necessitates adopting proactive behavioral guidelines that address digital monopolies before irreversible market tipping occurs (Andriychuk, 2021).

Regulatory tools, however, should not be limited to punitive sanctions. Behavioral regulation practice proves the efficacy of corrective mechanisms like information disclosure and choice design adjustments (e.g., choice screens, standardized price comparisons, mandatory disclosure of switching conditions). For the Ukrainian regulator, this means utilizing nudging towards fair competition – eliminating behavioral distortions created by monopolies without administratively forcing consumer decisions (Bougette, 2025).

In the digital economy, the boundaries between classic *ex-post* antitrust law and *ex-ante* market regulation are blurring (Andriychuk, 2021). This is particularly evident in the oversight of major tech platforms, where standard antitrust tools often lack the agility to address rapid digital shifts.

Traditional strict sanctions or structural remedies (like forced breakups) do not always effectively restore competitive balance. Consequently, behavioral remedies – obligating companies to maintain open markets and transparent user interactions – are gaining prominence.

The divergence between US and European approaches is illustrative here. The US antitrust tradition historically favors structural remedies, though behavioral commitments are used in settlements. In contrast, the EU exhibits a definitive shift toward systemic behavioral restrictions. The Digital Markets Act (DMA) effectively establishes continuous oversight for digital gatekeepers, aligning antitrust enforcement closer to specialized industry regulation (Andriychuk, 2021).

However, this evolution entails significant risks. If an antitrust authority imposes long-term behavioral obligations and continuously adapts them to market changes, it essentially transforms into a sector regulator continuously steering market behavior. This risks excessive discretionary intervention, diminished legal certainty, and restricted business autonomy.

As a solution, the model of bounded flexibility is proposed. This entails that behavioral obligations must be adaptable to technological shifts while containing predefined limits, procedures, and review criteria. This balances necessary antitrust

agility with legal certainty and proportionality. In a wartime economy, where digital markets heighten the behavioral vulnerability of consumers and businesses, antitrust policy must be flexible enough to address new forms of digital power yet constrained in its discretion to prevent regulatory overreach (Bougette, 2025).

Furthermore, the OECD Peer Review of Competition Law and Policy in Ukraine (OECD, 2025) demonstrates that aligning Ukrainian antitrust legislation and enforcement with key international standards requires systemic improvement. The document highlights regulatory and institutional gaps in anti-cartel enforcement, merger control, abuse of digital dominance, and competitive neutrality.

The OECD and European institutions are establishing a clear vector for digital ecosystem regulation, inextricably linked to Ukraine's EU harmonization course. To systematize and visualize the key directions for adapting domestic legislation to European standards, a summary table of strategic OECD (OECD, 2025) recommendations is presented below (Table 2).

Table 2

Strategic directions for aligning Ukraine's digital market regulatory framework with OECD and EU standards

Reform priorities	Key points of the recommendation	Specific steps for the AMCU / Ukraine
1. Transition to ex-ante regulation	Traditional (ex-post) investigations are too slow. The rules of the game must be established in advance, drawing on the European Digital Markets Act.	Preventively prohibit large platforms from pursuing self-preferencing strategies and imposing non-transparent business terms.
2. Updating the criteria for market power	The traditional method of assessing monopoly power (based on market share) does not work effectively on digital platforms.	Incorporate new factors into the assessment methodology: control over Big Data, network effects and algorithmic pricing.
3. The use of «limited flexibility»	Rigid, long-term regulations are ineffective in rapidly changing markets. Sanctions must be adaptive.	Develop flexible behavioural obligations for infringers that can be revised, but strictly within pre-defined options (to avoid manual intervention).
4. The synergy between competition and data protection	Digital monopolies are often built on the aggressive collection of user data.	Establish institutional cooperation with data protection authorities. Take privacy implications into account when assessing M&A deals.
5. Strengthening institutional capacity	Effective regulation of tech giants is impossible without in-depth technical expertise.	Build in-house teams specialising in data science and IT. Make more active use of preventive 'market research' tools prior to launching investigations.

Source: developed by the author based on the OECD Peer Review of Competition Law and Policy: Ukraine 2025 (OECD, 2025)

The presented OECD recommendations clearly emphasize the need

for a fundamental transformation in antitrust oversight, shifting the primary focus from the

retrospective investigation of past violations to the proactive shaping of a competitive digital environment. Implementing European-style *ex-ante* regulatory tools, combined with the concept of «bounded flexibility» for behavioral sanctions, will enable the Antimonopoly Committee of Ukraine (AMCU) to effectively address the challenges of dynamic markets and algorithmic ecosystems without imposing excessive regulatory burdens on business innovation. In this context, strengthening the regulator's institutional capacity – specifically by developing internal Data Science expertise and fostering interagency synergy with data protection authorities – is a mandatory prerequisite for Ukraine's successful integration into the EU Digital Single Market and full harmonization with international competition standards.

Conclusions. The main scientific results of this study prove that under martial law and digitalization, market power is increasingly exercised through behavioral manipulation, such as choice architecture, default options, and price framing, which necessitates a transition from purely structural to behavioral antitrust analysis. The scientific novelty of this article lies in the first-time comprehensive substantiation of integrating behavioral mechanisms into Ukraine's antitrust

regulation during martial law, as well as in proposing the implementation of a «bounded flexibility» model for regulating digital platforms. The theoretical significance of the findings expands the understanding of market power formation in crisis conditions, whereas its practical significance is demonstrated by the fact that the recommendations can be directly utilized by the Antimonopoly Committee of Ukraine (AMCU) to update the methodology for assessing market dominance and develop behavioral obligations for infringers in alignment with the European Digital Markets Act. The expected socio-economic effect of implementing these approaches involves reducing manipulations in consumer markets, protecting citizens' economic interests, mitigating unjustified price increases by 15.4-18.2%, and improving the international competitive positioning of Ukrainian companies. Finally, the prospects for further research include the empirical analysis of manipulative digital choice architectures, the development of applied methodological guidelines for the AMCU regarding the integration of the European DMA toolkit, and the quantitative assessment of behavioral narratives in scaling the export potential of Ukrainian businesses during the post-war recovery.

Conflicts of Interest. The author declares no conflicts of interest regarding the publication of this article.

Funding. The author received no specific external funding for this research.

Ethical Statement. The author states that this research complies with all recognized institutional and national ethical standards of academic integrity. As this study relies exclusively on the analysis of secondary data from open official sources and did not involve human participants, formal ethical approval was not required.

Generative AI Statement. During the preparation of this manuscript, the author utilized the Google Gemini large language model exclusively for text proofreading, typographical corrections, stylistic alignment, and structural refinement of the metadata blocks in accordance with the specific formatting requirements of the journal. All core analytical components, data interpretation, and conclusions were developed solely by the author.

Author Contributions. Kseniia Zakharova is the sole author of this manuscript and was fully responsible for the conceptualization, literature synthesis, methodological design, formal analysis, data interpretation, drafting of the initial text, and final copyediting. The visual materials (Figures 1 and 2) included in the text are derived from official OECD reports and are properly credited to their respective sources within the manuscript.

Acknowledgments. The author expresses sincere gratitude to the Head of the Department of Economics and Finance and the leadership of KROK University for their valuable institutional support during the preparation of this study.

References:

1. Жибак, А. А. (2024). Особливості квазіцентралізованої системи забезпечення виконання Закону про цифрові ринки. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право*, (43). <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series18.2024.43.03>.
2. Забокрицький, І. І. (2025). Аналіз Акту про цифрові ринки (Digital Markets Act) та його впливу на правове регулювання цифрової економіки в Європейському Союзі. *Аналітично-порівняльне правознавство*, (6). <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.3.59>.
3. Andriychuk, O. M., & Andriychuk, V. H. (2021). Digital Markets Act: A New Philosophy of Competition Regulation in the EU. *Economy of Ukraine*, (8), 26–37. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.08.026>.
4. Bhargava, H. K., Krämer, J., & Wipusanawan, C. (2025, February). *Are Preset Defaults Harmful*. Digital Business Institute. https://www.bu.edu/dbi/files/2025/08/Preset_Defaults_Feb2025.pdf.
5. Bougette, P., & Marty, F. (2025). *The Proper Scope of Antitrust: Behavioural Remedies Between Competition Law Enforcement and Regulatory Interventions* (Sciences Po OFCE Working Paper No. 22/2025). <https://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/dtravail/OFCEWP2025-22.pdf>.
6. Kantaruk Pierre, O., Mogos Descotes, R., & Pla-Barber, J. (2025). Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1523>.
7. Kirkwood, M. (2026, January 5). Reviewing European Antitrust Activity in 2025 and What It All Means for 2026. *Tech Policy Press*. <https://www.techpolicy.press/reviewing-european-antitrust-activity-in-2025-and-what-it-all-means-for-2026/>.
8. OECD. (2025a). *OECD Competition Trends 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8c4bd00b-en>.
9. OECD. (2025b). *OECD Peer Review of Competition Law and Policy: Ukraine 2025 (Full Report)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/83fd8c69-uk>.
10. Stucke, M. E. (2026). Behavioral Antitrust in 2026. *CPI Antitrust Chronicle*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.6299364>.
11. Vázquez Duque, O. (2023). Taking Behavioral Antitrust Seriously: On Default Agreements as Exclusive Dealing and the Debiasing Potential of Default Randomization. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4548662>.

УДК 330.101:658.5.011

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-76-87

Дата надходження: 10.04.2026

Дата прийняття до друку: 14.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

МІКРОЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Олеся Ананьєва¹, Мирослава Гофман²

¹Канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

²Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

MICROECONOMIC DIAGNOSTICS OF ENTERPRISE PERFORMANCE

Olesia Ananieva¹, Myroslava Hofmann²

¹PhD, in Economics, Associate professor of Economics and Finance Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AnanyevaO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-7408>

²Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску та активного впровадження інноваційних технологій у систему управління бізнес-процесами. Обґрунтовано, що сучасні тенденції розвитку економічного середовища суттєво змінюють підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств, оскільки традиційні методи аналізу, які базуються переважно на фінансових показниках, не забезпечують достатнього рівня аналітичної повноти та не дозволяють комплексно враховувати вплив стратегічних, технологічних, соціальних і екологічних чинників на результати функціонування суб'єктів господарювання. Метою статті є розроблення й обґрунтування інтегрованої моделі діагностики ефективності діяльності підприємства, що поєднує традиційні фінансово-економічні показники, збалансовану систему показників, конкурентний бенчмаркінг та ESG-аналіз. Об'єктом дослідження є процес мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації та нестабільності ринкового середовища. У статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, таких як: метод теоретичного узагальнення та систематизації, порівняльний аналіз, системний підхід, графічний метод. У процесі дослідження узагальнено класичні та сучасні наукові підходи до трактування економічної ефективності діяльності підприємства, а також представлено власне її визначення. Запропоновано інтегровану модель мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства, яка поєднує чотири взаємопов'язані блоки: традиційний фінансово-економічний блок, стратегічний блок (Balanced Scorecard), блок конкурентного бенчмаркінгу та блок оцінювання ESG-факторів. Визначено функціональне призначення кожного із блоків, систематизовано їх переваги та недоліки, а також доведено доцільність комплексного використання зазначених інструментів у процесі прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що інтеграція фінансових, стратегічних, конкурентних та ESG-індикаторів дозволяє сформувати більш об'єктивну, адаптивну та стратегічно орієнтовану систему оцінювання ефективності діяльності підприємства, підвищити якість управлінської аналітики, забезпечити своєчасне виявлення внутрішніх резервів розвитку та посилити конкурентоспроможність підприємств.

Ключові слова: ефективність діяльності підприємства, мікроекономічна діагностика, оцінювання ефективності, збалансована система показників, бенчмаркінг, ESG-аналіз, конкурентоспроможність, сталий розвиток, цифровізація.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 26

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of microeconomic diagnostics of enterprise performance efficiency under conditions of economic digital transformation, increasing environmental uncertainty, intensifying competitive pressure, and the active implementation of innovative technologies in business process management systems. It is substantiated that contemporary trends in economic development significantly transform approaches to evaluating enterprise performance, as traditional methods based predominantly on financial indicators do not provide sufficient analytical comprehensiveness and fail to fully capture the impact of strategic,

technological, social, and environmental factors on business outcomes. The purpose of the article is to develop and substantiate an integrated model for diagnosing of the enterprise performance, combining traditional financial and economic indicators, a balanced scorecard, competitive benchmarking and ESG analysis. The object of the study is the process of microeconomic diagnostics of the enterprise performance in the conditions of digital transformation and instability of the market environment. The article uses a complex of general scientific and special methods of scientific knowledge, such as: the method of theoretical generalization and systematization, comparative analysis, a systems approach, a graphical method. The study synthesizes classical and modern scientific approaches to interpreting the concept of enterprise efficiency, and own definition is also presented. The article proposes an integrated model of microeconomic diagnostics of enterprise efficiency, consisting of four interrelated components: the traditional financial and economic block, the strategic BSC block, the comparative benchmarking block, and the ESG assessment block. The functional role of each component is defined, their advantages and limitations are systematized, and the necessity of their integrated application in managerial decision-making processes is substantiated. It is concluded that the integration of financial, strategic, competitive, and ESG indicators enables the formation of a more objective, adaptive, and strategically oriented system for assessing enterprise performance efficiency. This approach enhances the quality of managerial analytics, ensures timely identification of internal development reserves, and strengthens the long-term competitiveness of enterprises.

Keywords: enterprise performance, microeconomic diagnostics, performance assessment, balanced scorecard, benchmarking, ESG analysis, competitiveness, sustainable development, digitalization.

Formulas- 0; fig.: 1; tab.: 1; bibl.: 26

Вступ. Економічне середовище функціонування підприємств сьогодення зазнає суттєвих змін під впливом цифрової трансформації, автоматизації бізнес-процесів та зростання нестабільності глобального ринку. Інтенсивне впровадження інформаційних технологій і систем штучного інтелекту змінює підходи до організації господарської діяльності, управління ресурсами та забезпечення конкурентних переваг.

За таких умов традиційні методи оцінювання економічної ефективності, що ґрунтуються на визначенні співвідношення між витратами та результатами діяльності, втрачають достатній рівень аналітичної точності. Сучасні підприємства функціонують у багатофакторному середовищі, де на результати діяльності впливають не лише матеріальні ресурси, але й швидкість адаптації до змін, рівень технологічного розвитку, ефективність використання інформації та здатність до інноваційного оновлення.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення наукових підходів до оцінювання ефективності функціонування підприємств. Особливої актуальності набуває формування комплексної системи аналізу, яка дозволить враховувати вплив цифровізації, ризиків зовнішнього середовища, конкурентної динаміки та трансформації бізнес-моделей на кінцеві результати господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До проблематики, що досліджується у статті, найбільш дотичними є наукові праці, присвячені теоретичним і прикладним аспектам оцінювання ефективності діяльності підприємств в умовах цифровізації, невизначеності та трансформації економічного середовища.

Із науковою проблемою дослідження пов'язані праці, присвячені розвитку теоретичних засад економічної ефективності та традиційних методів її оцінювання. До них належать роботи Drucker, P. F. (1967), Porter, M. E. (1985), Samuelson, P. A. (1980), Farrell, M. J. (1957), Ананьєва, О. О., & Гофман, М. О. (2021). Економіко-математичні методи оцінювання ефективності підприємств, розглянуто у роботах Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978), Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984), Adnan, S., Zainal, N., Amin Noordin, B. A., Kamarudin, F., & Johari, J. (2024), Sanchez-Robles, B., Herrador-Alcaide, T. C., & Hernández-Solís, M. (2022).

В умовах невизначеності особливого значення набуває адекватність дослідницького інструментарію. Так, Ananieva & Hofmann (2022) обґрунтовують необхідність адаптації методів аналізу економіки підприємства до стохастичних умов функціонування, підкреслюючи доцільність поєднання кількісних і якісних

підходів у процесі оцінювання ефективності.

Подальший розвиток мікроекономічного аналізу ефективності пов'язаний із формуванням концепції адаптивного бізнес-планування. Зокрема, Гофман, М., Пекна, Г., & Розломий, В. (2025) доводять, що в умовах динамічного ринкового середовища ефективність підприємства визначається здатністю до адаптації бізнес-моделей, що потребує використання гнучких аналітичних інструментів і сценарного підходу.

Збалансована система показників (BSC) забезпечує комплексне бачення діяльності підприємства поєднуючи стратегічне й поточне управління та розглядається Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), Травінська, С., Дерун, І. & Михальська, О. (2023).

Важливим напрямом сучасних досліджень є аналіз мікроекономічних показників конкурентного середовища. Pekna & Hofmann (2025) зазначають, що система індикаторів, яка включає показники концентрації ринку, рівня конкуренції та поведінкових характеристик економічних агентів, дозволяє здійснювати комплексну діагностику ефективності функціонування ринку. Бенчмаркінг, як пошук найкращих практик для підвищення ефективності підприємства розглядається Hong, P., Hong, S. W., Roh, J. J., & Park, K. (2012), Шкуренко, О. (2020), Чубко, І. (2019).

Аналізованої проблематики стосуються роботи, присвячені дослідженню діагностики ефективності підприємств. Зокрема, це праці Панасюк, Т. П. (2023), Краєвська, А., & Шварц, І. (2023), Кравченко, В. (2024), Кривецький, І. (2022).

У контексті цифровізації та сучасних викликів Ананьєва, О., Білокриницький, О., & Фельтін, О. (2025) доводять, що прийняття стратегічно обґрунтованих рішень спрямованих на максимізацію ринкової вартості підприємства базуються на комплексному аналізі застосування багатофакторної моделі та включення ESG-факторів у діагностичний процес. Вплив ESG-орієнтації на результати

функціонування підприємств також розглядається Zheng, X., & Bu, Q. (2024), OECD (2025).

Подальший розвиток цієї проблематики простежується у дослідженнях, присвячених впливу технологій штучного інтелекту на результати функціонування підприємств. Зокрема, Ананьєва, О. (2025) підкреслює, що впровадження систем штучного інтелекту суттєво змінює підходи до мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємств, оскільки сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації використання ресурсів та вдосконаленню процесу прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам ефективності діяльності підприємств, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного оцінювання ефективності в умовах цифрової трансформації, високого рівня невизначеності та зростання ролі інноваційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є визначення змісту підходів до мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації, нестабільності ринкового середовища та посилення ролі інноваційних і ESG-орієнтованих підходів до управління, а також обґрунтування інтегрованої моделі оцінювання ефективності, яка поєднує традиційні фінансово-економічні показники, збалансовану систему показників, бенчмаркінг та ESG-аналіз.

Методичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, таких як: метод теоретичного узагальнення та систематизації – для узагальнення теоретичних підходів до трактування поняття ефективності діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних і сучасних підходів до оцінювання ефективності, а також визначення їх переваг та недоліків;

системний підхід – при формуванні інтегрованої моделі мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації та кращому представленню інтегрованої моделі.

Результати дослідження.

Результати сучасних емпіричних досліджень свідчать про те, що рівень ефективності функціонування підприємств формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключове місце займають структура ресурсного забезпечення, масштаби діяльності, рівень цифрової трансформації та якість управлінських рішень. У сучасній економічній теорії ефективність діяльності підприємства розглядається як складна багатокomпонентна категорія, що поєднує ресурсний, результативний і порівняльний підходи. Традиційне розуміння ефективності базується на оцінюванні співвідношення між отриманими результатами та обсягом використаних ресурсів. Водночас сучасні наукові концепції суттєво розширюють зміст цього поняття, включаючи аспекти відносної ефективності, технологічних обмежень виробництва та стратегічної адаптивності підприємства.

У межах мікроекономічного підходу ефективність традиційно трактується як характеристика раціональності використання обмежених ресурсів у процесі створення товарів і послуг. Зокрема, Drucker, P. F. (1967) наголошував, що ефективність пов'язана не лише з правильністю виконання дій, а й із правильним вибором самих управлінських рішень. «Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things». Такий підхід акцентує увагу на стратегічному аспекті результативності діяльності підприємства.

Суттєвий внесок у розвиток теорії ефективності здійснив Porter, M. E. (1985) який у праці «Competitive Advantage» розглядав ефективність через здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги та створювати вищу споживчу цінність порівняно з іншими

учасниками ринку. Науковець підкреслював, що ключовим джерелом ефективності є оптимізація ланцюга створення вартості та раціональне використання ресурсного потенціалу.

Представники класичної економічної школи також пов'язували ефективність із максимізацією результату за умов обмеженості ресурсів. Зокрема, Samuelson, P. A. (1980) трактував економічну ефективність як досягнення найбільшого економічного ефекту за мінімально можливих витрат ресурсів, що відповідає принципам мінімізації витрат і максимізації прибутку.

Важливе значення для розвитку теоретичних засад оцінювання ефективності мала концепція, запропонована Farrell, M. J. (1957), відповідно до якої ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати максимальний обсяг випуску або мінімізувати витрати за наявного технологічного рівня. Саме цей підхід став підґрунтям для формування сучасних моделей вимірювання ефективності.

Подальший розвиток теорії ефективності відбувався в межах неокласичного та інституційного напрямів економічної науки, де вона почала розглядатися як багатовимірна характеристика, що охоплює технічну, алокативну та динамічну ефективність. Сучасні дослідження Sánchez-Robles, B., Herrador-Alcaide, T. C., & Hernández-Solís, M. (2022) доводять, що оцінювання ефективності не може обмежуватися виключно фінансовими показниками, оскільки необхідно враховувати технологічний рівень виробництва, структуру витрат та здатність підприємства до інноваційного розвитку.

У контексті цифрової трансформації підприємств ефективність набуває додаткового виміру, пов'язаного зі здатністю організації інтегрувати цифрові технології для підвищення продуктивності та зниження витрат. Ефективність підприємства в умовах цифрової трансформації та ESG-орієнтації безпосередньо пов'язана з підвищенням

продуктивності та зниженням витрат Zheng, X., & Bu, Q. (2024).

Подальша еволюція концепції ефективності пов'язана із застосуванням методу Data Envelopment Analysis (DEA), у межах якого ефективність визначається як відносна характеристика порівняно з «best practice frontier» - найкращою виробничою межею серед аналогічних одиниць (Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978); Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Ефективність інтерпретується як здатність організації забезпечувати стійке створення вартості через оптимальне поєднання ресурсів, інновацій та стратегічного управління (Adnan, S., Zainal, N., Amin Noordin, B. A., Kamarudin, F., & Johari, J. (2024)).

Панасюк, Т. П. (2023) визначає ефективність діяльності підприємства як співвідношення отриманого ефекту (результату) та витрачених ресурсів. Такий підхід є класичним і використовується у більшості методик оцінки діяльності підприємств.

Ширше трактується ефективність у дослідженні Красівська, А., & Шварц, І. (2023). Так, ефективність управління підприємством розглядається як сукупність фінансових, виробничих, ресурсних, маркетингових та соціальних критеріїв.

Кравченком, В. (2024). ефективність розглядається як інтегральний показник - комплексна характеристика, що охоплює усі бізнес-процеси, сфери та напрями функціонування суб'єкта господарювання.

У теоретичних дослідженнях Кривецьким, І. (2022) підкреслюється, що ефективність має динамічний характер та розглядається як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати сталий розвиток.

Таким чином, у сучасній економічній науці відсутнє єдине

універсальне трактування ефективності діяльності підприємства. Натомість сформувалася система різних підходів – від класичного ресурсного до динамічного та інституційного, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах результативності господарської діяльності.

Узагальнюючи класичні та сучасні наукові підходи, ефективність діяльності підприємства доцільно трактувати як здатність суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей шляхом забезпечення оптимального співвідношення між результатами діяльності та ресурсами, використаними для їх досягнення, з урахуванням умов зовнішнього середовища, рівня інноваційності та адаптивності підприємства.

Враховуючи сучасні умови функціонування підприємств, діагностика ефективності їх діяльності не може обмежуватися лише аналізом фінансових коефіцієнтів. Традиційні показники дають змогу визначити поточний фінансово-економічний стан підприємства, однак вони недостатньо враховують стратегічні цілі, конкурентне середовище, якість управління, інноваційний потенціал, соціальну відповідальність та екологічні ризики. Тому доцільним є формування інтегрованої моделі мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства, яка поєднує чотири взаємопов'язані блоки: традиційні фінансово-економічні показники, збалансовану систему показників (BSC), конкурентний бенчмаркінг ефективності та ESG-аналіз ефективності (рис. 1).

Запропонований підхід ґрунтується на поєднанні класичного економічного аналізу з сучасними інструментами стратегічного управління та сталого розвитку.



Рис. 1. Інтегрована модель мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Перший блок моделі охоплює класичні показники ефективності: продуктивності, рентабельності, ефективності додаткових вкладень в капітал, ділової активності. Саме зазначені індикатори формують базис мікроекономічної діагностики, оскільки забезпечують комплексне оцінювання результативності господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу.

Особливістю традиційних фінансово-економічних показників є їхня аналітична універсальність, кількісна визначеність та можливість здійснення порівняльного аналізу як у часовому

аспекті, так і відносно інших суб'єктів господарювання. Їх застосування базується на використанні даних фінансової та статистичної звітності підприємства, що забезпечує об'єктивність оцінювання та дозволяє виявляти тенденції розвитку підприємства.

Показники продуктивності в даному блоці характеризують результативність використання ресурсів підприємства, трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових, капітальних. При цьому доцільно розраховувати часткові та узагальнюючі показники. До часткових належать продуктивність праці, фондівіддача, матеріалівіддача,

енерговіддача. Вони характеризують ефективність використання окремих видів ресурсів. Узагальнюючі показники, зокрема капіталовіддача, капіталомісткість дозволяють оцінити інтегральну ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Одними з ключових критеріїв оцінювання ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. Вони мають важливе аналітичне значення, оскільки дозволяють оцінити ефективність бізнес-моделі підприємства, якість управління витратами, здатність активів формувати прибуток і дохідність капіталу власників. Водночас рентабельність потребує порівняльної інтерпретації. Показники доцільно аналізувати в динаміці, у порівнянні з плановими значеннями, середньогалузевими показниками та результатами конкурентів. Така логіка відповідає сучасному підходу до фінансового аналізу, за яким окремий коефіцієнт дає лише часткову інформацію, тоді як комплексний висновок формується на основі системи показників.

Показники ефективності додаткових вкладень у капітал дають можливість оцінити доцільність інвестиційних рішень та результативність використання інвестиційних ресурсів. Їх застосування особливо актуальне в умовах модернізації виробництва, цифровізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій. При здійсненні діагностики доцільно застосовувати як часткові, так і узагальнюючі показники ефективності додаткових вкладень в капітал. Часткові показники характеризують ефективність використання окремих виробничих ресурсів, а також дозволяють визначати ефективність додаткових вкладень у збільшення відповідного ресурсу з метою нарощування масштабів виробництва. Показники ефективності додаткових вкладень у виробничі ресурси доцільно розраховувати на основі приростних величин, тобто порівнювати приріст результату з приростом вкладеного капіталу. Такий підхід дозволяє оцінити, чи забезпечили додаткові інвестиції реальний

економічний ефект (Ananieva & Hofmann, 2021).

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність організації операційної діяльності підприємства, рівень управління оборотними активами та здатність підприємства забезпечувати безперервність господарського процесу.

Отже, традиційні показники є необхідною, але недостатньою основою оцінки ефективності. Вони мають бути доповнені стратегічними, порівняльними та ESG-індикаторами.

Другий блок запропонованої моделі – збалансована система показників (BSC). Її сутність полягає в тому, що підприємство оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за чотирма взаємопов'язаними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) у класичній праці визначили Balanced Scorecard (BSC) як систему показників, що допомагає менеджерам бачити бізнес з кількох перспектив. Саме це стало принциповою відмінністю BSC від традиційних систем оцінювання, які переважно фіксують уже досягнуті фінансові результати, але слабше пояснюють причини їх формування. У науковому аспекті BSC можна розглядати не просто як набір KPI, а як логіко-структурну модель перетворення стратегії в систему вимірюваних цілей. Тобто підприємство спочатку формує стратегічні цілі, далі визначає ключові фактори їх досягнення, потім добирає показники для вимірювання цих факторів і встановлює цільові значення. Такий підхід дає змогу пов'язати довгострокову стратегію з поточним управлінням, бюджетуванням, мотивацією персоналу та контролем виконання управлінських рішень.

Українські дослідники також розглядають BSC як інструмент стратегічного управління підприємством. Зокрема, Травінська, С., Дерун, І. & Михальська, О. (2023) зазначають, що BSC дає можливість топ-менеджменту вимірювати ефективність реалізації

корпоративної стратегії відповідно до поставлених цілей. У їхньому дослідженні запропонована модифікована BSC для українського промислового підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх зв'язків, цілей сталого розвитку та цифровізації.

Важливим є те, що BSC не замінює фінансові показники, а доповнює їх пояснювальними індикаторами. Саме тому вона переводить оцінку ефективності з рівня «що підприємство отримало» на рівень «чому воно отримало саме такий результат і які управлінські дії необхідно здійснити». У межах запропонованої моделі BSC виконує роль стратегічного блоку мікроекономічної діагностики, оскільки дозволяє оцінити причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, процесами, клієнтською цінністю та фінансовими результатами.

Третім блоком у моделі діагностики ефективності є конкурентний бенчмаркінг, тобто систематичне порівняння показників підприємства з конкурентами, галузевими стандартами, ринковими лідерами або найкращими практиками. Бенчмаркінг дає змогу оцінити підприємство не ізольовано, а у співвідношенні з реальним конкурентним середовищем.

У світовій практиці бенчмаркінг пов'язують із діяльністю компанії Xerox і розглядають як безперервний процес вимірювання продуктів, послуг і практик порівняно з найсильнішими конкурентами або компаніями-лідерами (Hong, Hong, Roh & Park, 2012). Українські автори також підкреслюють, що бенчмаркінг є інструментом пошуку й обґрунтування управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, Шкуренко, О. (2020) визначає бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства, що передбачає вивчення передового досвіду управління ресурсами, процесами та ринковою позицією конкурентів. Бенчмаркінг дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони підприємства й формувати напрями покращення.

Наукова цінність бенчмаркінгу полягає в тому, що він переводить оцінку ефективності з абсолютного виміру у відносний конкурентний вимір. Тобто підприємство оцінює не лише власну рентабельність, продуктивність, собівартість або оборотність, а й те, наскільки ці показники відповідають рівню галузевих лідерів. Такий підхід дає змогу виявити «benchmark gap» - розрив між фактичним станом підприємства та еталонним рівнем. У запропонованій моделі бенчмаркінг виконує функцію порівняльно-конкурентного блоку, який дає змогу оцінити ефективність підприємства не ізольовано, а у контексті ринку.

Одним із найбільш показових прикладів використання бенчмаркінгу українськими підприємствами є участь агрохолдингів Кернел, ІМК, МХП, ЛНЗ і Cygnet у бенчмарк-аналізі Agrohub BM. Цей проект був спрямований на створення єдиної методології порівняння показників агрокомпаній, щоб учасники могли зіставляти власну ефективність із іншими гравцями ринку. Учасники підкреслювали, що бенчмаркінг дає змогу порівняти власні показники з показниками інших підприємств, побачити сильні сторони й зони розвитку, а також перейти від інтуїтивних оцінок до вимірюваних параметрів ефективності. Ефект був переважно управлінсько-аналітичним: компанії отримали можливість бачити власні виробничі, кадрові, технічні та агроефективні показники у порівнянні з іншими учасниками ринку. Це дозволяє точніше визначати резерви підвищення врожайності, оптимізації витрат, завантаження техніки та продуктивності персоналу (Чубко, 2019).

Четвертий блок моделі – ESG-аналіз ефективності, тобто аналіз екологічних, соціальних та управлінських чинників ефективності. Їх включення до моделі є особливо важливим, оскільки сучасне підприємство оцінюється не лише за прибутковістю, а й за здатністю забезпечувати сталий розвиток, відповідальне управління, безпечні умови

праці, прозорість бізнес-процесів та зменшення негативного впливу на довкілля.

У науковому розумінні ESG-аналіз розширює межі традиційної оцінки ефективності. Якщо класичний фінансовий аналіз відповідає переважно на питання, який економічний результат отримало підприємство, то ESG-аналіз дозволяє з'ясувати, якою ціною цей результат був досягнутий, які екологічні й соціальні наслідки має діяльність підприємства, наскільки прозорою є система управління та чи здатне підприємство створювати довгострокову цінність для власників, працівників, споживачів, громад і держави.

ESG-аналіз розглядають як систему оцінювання трьох взаємопов'язаних груп факторів (OECD, 2025):

Environmantal, або екологічний компонент, охоплює оцінку ресурсоефективності, енергоефективності, споживання води, управління відходами, викидів парникових газів, використання відновлюваної енергії та впливу підприємства на довкілля. У межах діагностики ефективності цей компонент дозволяє виявити не лише екологічні ризики, а й економічні резерви, пов'язані зі зменшенням споживання ресурсів

Social, або соціальний компонент, відображає умови праці, безпеку персоналу, навчання і розвиток працівників, плинність кадрів, соціальні програми, взаємодію з громадами, якість продукції та відповідальність перед споживачами. Соціальні фактори впливають на продуктивність праці, кадрову стабільність, репутацію роботодавця та здатність підприємства залучати кваліфікованих працівників.

Governance, або управлінський компонент, характеризує якість корпоративного управління, прозорість прийняття рішень, антикорупційні процедури, управління ризиками, захист прав акціонерів і якість розкриття інформації. Саме управлінська складова забезпечує довіру інвесторів, кредиторів, партнерів і державних інституцій.

У запропонованій моделі ESG-аналіз виконує функцію блоку довгострокової стійкості підприємства.

Прикладом системного впровадження ESG-підходу є МХП (МХП, 2025), який затвердив Стратегію сталого розвитку до 2030 року. У ній виокремлено екологічні рішення у виробництві, логістиці та постачанні, соціальний вимір - безпеку праці, підтримку співробітників і громад, охорону здоров'я, а також ESG-управління та бізнес-напрями «від поля до споживача». Компанія зазначає ціль скоротити викиди парникових газів більш ніж на 20 % до 2030 року та перейти на «зелену» електроенергію для власних потреб. Такий підхід має значення не лише для екологічної відповідальності, а й для економічної стійкості підприємства, оскільки агропромислові компанії залежать від енергії, логістики, земельних ресурсів, регуляторних вимог і доступу до міжнародних ринків.

Практика вітчизняних підприємств підтверджує, що аналіз ESG-факторів може забезпечувати не лише репутаційний, а й прямий або опосередкований економічний ефект через економію ресурсів, зменшення втрат, підвищення енергетичної автономії, зниження ризику простоїв і покращення інвестиційної привабливості.

Отже, розгляд запропонованої моделі підтвердив, що кожен із блоків має власне аналітичне призначення, переваги та обмеження. Тому їх порівняння дозволяє обґрунтувати доцільність інтегрованого використання в системі мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства (табл. 1).

Таким чином, результати порівняння підтверджують доцільність інтегрованого використання всіх чотирьох блоків у межах єдиної моделі мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства. Поєднання традиційних фінансових показників, BSC, бенчмаркінгу та аналізу ESG-факторів дозволяє сформувати більш повну, збалансовану та стратегічно орієнтовану оцінку ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика переваг і недоліків основних блоків моделі діагностики ефективності діяльності підприємства

Блок оцінки ефективності	Переваги використання	Недоліки використання
Блок традиційних фінансових показників	➤ Дає кількісну оцінку результативності діяльності підприємства. ➤ Базується на офіційній фінансовій звітності. ➤ Дозволяє аналізувати динаміку показників у часі. ➤ Забезпечує порівнянність результатів між підприємствами. ➤ Є зрозумілим для інвесторів, банків і менеджменту.	➤ Орієнтується переважно на минулі результати. ➤ Не враховує стратегічні та нефінансові аспекти діяльності. ➤ Не відображає рівень інноваційності та клієнтської лояльності. ➤ Може приховувати довгострокові ризики підприємства.
Стратегічний блок (BSC)	➤ Поеднує фінансові та нефінансові показники. ➤ Забезпечує зв'язок між стратегією та оперативною діяльністю. ➤ Дозволяє оцінити внутрішні процеси та розвиток персоналу. ➤ Орієнтує підприємство на довгостроковий розвиток.	➤ Складність формування ефективної системи показників. ➤ Високі вимоги до інформаційного забезпечення. ➤ Можливість перевантаження надмірною кількістю KPI. ➤ Потребує постійного оновлення відповідно до стратегії.
Порівняльно-конкурентний блок (бенчмаркінг)	➤ Дає змогу визначити конкурентну позицію підприємства. ➤ Виявляє резерви підвищення ефективності. ➤ Орієнтує підприємство на найкращі практики ринку. ➤ Сприяє встановленню реалістичних цілей розвитку. ➤ Допомогає виявляти операційні та стратегічні розриви.	➤ Складність отримання достовірної інформації про конкурентів. ➤ Ризик некоректного порівняння через різні умови діяльності. ➤ Можливість механічного копіювання чужих практик. ➤ Потребує постійного моніторингу ринку та оновлення даних.
Блок сталого розвитку (ESG-аналіз)	➤ Враховує довгострокові ризики та можливості розвитку. ➤ Підвищує інвестиційну привабливість підприємства. ➤ Формує позитивну репутацію та довіру стейкхолдерів. ➤ Сприяє ресурсоефективності та соціальній відповідальності. ➤ Дозволяє оцінити сталість розвитку підприємства.	➤ Складність кількісного вимірювання окремих ESG-показників. ➤ Відсутність єдиних стандартів оцінювання для частини підприємств. ➤ Потребує додаткових витрат на збір та верифікацію даних.

Джерело: складено авторами на основі (Apanieva & Hofmann, 2021; Травінська, Дерун & Михальська, 2023; Шкуренко, 2020; Zheng, & Bu, 2024)

Висновки. У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретико-методичні засади мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємств та обґрунтовано необхідність переходу до інтегрованих підходів її оцінювання в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено, що традиційні фінансово-економічні показники, хоча й залишаються базовим інструментом аналізу, не забезпечують повного відображення багатовимірного

характеру ефективності сучасного підприємства.

Доведено, що ефективність діяльності підприємства доцільно розглядати як комплексну категорію, яка формується під впливом фінансових результатів, якості внутрішніх бізнес-процесів, стратегічної орієнтації, конкурентної позиції та рівня сталого розвитку.

Наукова новизна, викладеного у статті матеріалу, полягає в удосконаленні

методичного підходу до мікроекономічної діагностики ефективності діяльності підприємства шляхом інтеграції традиційних фінансово-економічних показників, збалансованої системи показників, бенчмаркінгу та ESG-факторів у єдину аналітичну модель, що дозволяє комплексно оцінювати поточну результативність, стратегічний потенціал, конкурентну позицію та сталість розвитку підприємства.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості формування більш об'єктивної, системної та стратегічно орієнтованої оцінки ефективності діяльності підприємств, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень, виявленню внутрішніх резервів розвитку та зміцненню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Конфлікти інтересів. Автори зазначають про відсутність конфліктів інтересів, що могли б вплинути на результати дослідження або процес підготовки й публікації цієї статті.

Фінансування. Дослідження та підготовка цієї статті не фінансувалися жодною організацією. Автори підтверджують відсутність зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження проведено з дотриманням загальновизнаних етичних принципів і стандартів наукових досліджень. Стаття не містить результатів експериментів або досліджень за участю людей чи тварин.

Декларація про використання штучного інтелекту. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Усі автори зробили рівноцінний внесок у підготовку статті.

Література:

1. Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. Harper & Row. https://pdf-drive.to/dl/the-effective-executive-2?utm_source
2. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. *Free Press*. <https://dspace.vnbrims.org/items/aab9473c-f04e-4366-8168-9c57c39700e0>
3. Samuelson, P. A. (1980). *Economics* (11th ed.). McGraw-Hill. <https://openlibrary.org/books/OL4422211M/Economics>
4. Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 120(3), 253–290. <https://doi.org/10.2307/2343100>
5. Ананьева, О. О., & Гофман, М. О. (2021). Аналіз економіки підприємств у стані невизначеності: особливості інструментарію дослідження. In І. Ф. Радіонова (Ed.), *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання* (pp. 169–190). Університет «КРОК». <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/8705>
6. Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444. DOI: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
7. Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078–1092. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
8. Adnan, S., Zainal, N., Amin Noordin, B. A., Kamarudin, F., & Johari, J. (2024). Measuring technical efficiency of state-owned enterprises in Asia Pacific and European regions: a data envelopment analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2306657>
9. Sanchez-Robles, B., Herrador-Alcaide, T. C., & Hernández-Solís, M. (2022). Efficiency of European oil companies: an empirical analysis. *Energy Efficiency*, 15, 63. <https://doi.org/10.1007/s12053-022-10069-2>

10. Ananieva, O., & Hofmann, M. (2022). The peculiarities of the research tools in the analysis of enterprise economics in a state of uncertainty. *The economics of uncertainty: content, evaluation, and regulation: collective monograph / edited by Iryna Radionova*. Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches OU, 129-145. DOI: <https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145>
11. Гофман, М., Пекна, Г., & Розломий, В. (2025). ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ АДАПТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(78)), 65–72. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-65-72>
12. Пекна, Г., & ГОФМАН, М. (2025). МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(77)), 54–65. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-54-65>
13. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
14. Травінська, С., Дерун, І., & Михальська, О. (2023). ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АНАЛІЗІ: КЕЙС ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>
15. Hong, P., Hong, S. W., Roh, J. J., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 444–462. DOI: <https://doi.org/10.1108/14635771211258037>
16. Шкуренко, О. (2020). Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 8(16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)
17. Чубко, І. (2019). Кернел, ІМК, МХП, ЛНЗ і Cygnet стали першими учасниками бенчмарк-аналізу AgrohUB BM URL: [https://landlord.ua/news/kernel-imk-mkhp-lnz-i-cygnet-staly-pershymi-uchasnykamy-benchmark-analizu-agrohbm](https://landlord.ua/news/kernel-imk-mhp-lnz-i-cygnet-staly-pershymi-uchasnykamy-benchmark-analizu-agrohbm)
18. Панасюк, Т. П. (2023). Методичні підходи аналізу ефективності господарської діяльності підприємства. *Проблеми економіки та управління*. URL: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167626>
19. Краєвська, А., & Шварц, І. (2023). КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ. *Innovation and Sustainability*, (3), 22–27. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.22.27>
20. Кравченко, В. (2024). ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, ВИДИ ТА РОЛЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
21. Кривецький, І. (2022). ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економічний простір*, (182), 149-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-24>
22. Ананьєва, О., Білокриницький, О., & Фельтін, О. (2025). КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(80)), 100–107. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-100-107>
23. Zheng, X., & Bu, Q. (2024). Enterprise ESG performance, digital transformation, and firm performance: Evidence from China. *SAGE Open*, 14(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440241291680>
24. OECD (2025). Behind ESG Ratings: Unpacking Sustainability Metrics. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/behind-esg-ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf?utm](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/behind-esg-ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf?utm_ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf?utm)
25. МХП (2025). Стратегія сталого розвитку МХП. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/2ef40/74d97/90162ec8f73.pdf>
26. Ананьєва, О. О. (2025). Діагностика ефективності впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств ІТ-сектору. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*, (5). DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-11>

УДК 658.5:330.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-88-98

Дата надходження: 28.04.2026

Дата прийняття до друку: 18.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «СІМЕНС УКРАЇНА»

Vita Andrieieva¹, Михайло Коваленко²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

²Здобувач вищої освіти ступеня магістр кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KovalenkoMM@krok.edu.ua

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AND ENTERPRISE PERFORMANCE AND RESILIENCE SE “SIEMENS UKRAINE”

Vita Andrieieva¹, Mykhailo Kovalenko²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

²Higher education student with a master's degree in the department of economics and finance, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KovalenkoMM@krok.edu.ua

Анотація. У статті досліджено процеси формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України та оцінка впливу цифрової зрілості на ефективність діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є економічні бізнес-процеси підприємства в умовах цифровізації економіки. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу - для розкриття економічної сутності бізнес-процесів; системний підхід - для дослідження взаємозв'язку економічних, управлінських і цифрових компонентів; порівняльний та економіко-статистичний аналіз - для оцінки динаміки фінансово-економічних показників ДП «Сіменс Україна»; метод інтегрального оцінювання - для визначення рівня цифрової зрілості підприємства; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження; метод узагальнення - для формування висновків і перспектив подальших досліджень. Проаналізовано вплив цифрових технологій на структуру, зміст і механізми управління економічними бізнес-процесами. Встановлено, що цифровізація сприяє автоматизації операцій, підвищенню прозорості фінансових потоків, інтеграції управлінської інформації та прискоренню процесів прийняття управлінських рішень. Особливу увагу приділено ролі ERP-, CRM-, BPM-систем та аналітичних інструментів у підвищенні результативності управління. Дослідження виконано на прикладі дочірнього підприємства з 100% іноземною інвестицією «Сіменс Україна», що дозволило оцінити практичні аспекти цифрової трансформації економічних бізнес-процесів в умовах воєнної кризи та післякризового відновлення. Проаналізовано динаміку ключових показників ефективності та зміни в управлінських підходах під впливом цифровізації. Зроблено висновок, що цифровізація економіки України виступає важливим фактором підвищення ефективності, конкурентоспроможності та економічної резильєнтності підприємств. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування під час формування стратегій цифрової трансформації підприємств, спрямованих на зміцнення їх адаптивності, стійкості та резильєнтності в умовах нестабільного економічного середовища й розвитку економіки відновлення.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, цифровізація, ефективність діяльності підприємства, резильєнтність, цифрові технології, оптимізація бізнес-процесів, економіка відновлення.

Формул.: 1; рис.: 3; таб.: 2; бібл.: 14

Abstract. The article examines the processes of formation and management of economic business processes of enterprises in the context of the digitalization of Ukraine's economy. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of managing economic business processes of enterprises in the conditions of digitalization of the Ukrainian economy and to assess the impact of digital maturity on enterprise performance efficiency. The object of the study is the economic business processes of an enterprise in the context of economic digitalization. The

study uses a complex of general scientific and special research methods, including analysis and synthesis methods to reveal the economic essence of business processes; a systemic approach to investigate the interrelationship between economic, managerial, and digital components; comparative and economic-statistical analysis to assess the dynamics of financial and economic indicators of DP "Siemens Ukraine"; an integrated assessment method to determine the level of digital maturity of the enterprise; a graphical method for visualization of research results; and a generalization method for drawing conclusions and outlining prospects for further research. The influence of digital technologies on the structure, content, and management mechanisms of economic business processes is analyzed. It is established that digitalization contributes to the automation of operations, increased transparency of financial flows, integration of management information, and acceleration of managerial decision-making processes. Particular attention is paid to the role of ERP, CRM, BPM systems, and analytical tools in improving management effectiveness. The research was conducted using the example of the subsidiary enterprise with 100% foreign investment "Siemens Ukraine," which made it possible to assess the practical aspects of digital transformation of economic business processes under conditions of wartime crisis and post-crisis recovery. The dynamics of key performance indicators and changes in management approaches under the influence of digitalization were analyzed. It is concluded that the digitalization of Ukraine's economy acts as an important factor in increasing the efficiency, competitiveness, and economic resilience of enterprises. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in the development of enterprise digital transformation strategies aimed at strengthening adaptability, sustainability, and resilience in conditions of an unstable economic environment and the development of a recovery economy.

Keywords: business processes, business process management, digitalization, enterprise performance efficiency, resilience, digital technologies, business process optimization, recovery economics.

Formulas: 1; fig.: 3, tab.: 2, bibl: 14

Вступ. В умовах трансформації національної економіки України, становлення економіки відновлення та активного впровадження цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності особливої актуальності набувають питання формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств. Цифровізація змінює традиційну логіку здійснення економічних операцій, способи організації праці, механізми управління ресурсами та прийняття управлінських рішень, що зумовлює необхідність перегляду усталених підходів до управління бізнес-процесами. Водночас сучасні умови розвитку економіки відновлення, воєнні ризики та нестабільність зовнішнього середовища актуалізують потребу у формуванні економічної резильєнтності підприємств як здатності адаптуватися до кризових викликів, забезпечувати безперервність діяльності та відновлювати ефективність функціонування в умовах невизначеності.

Цифровізація економіки України, з одного боку, створює нові можливості для підвищення ефективності управління бізнес-процесами через автоматизацію, інтеграцію інформаційних систем, використання аналітичних інструментів та цифрових платформ. З іншого боку, вона загострює існуючі проблеми, пов'язані з

низьким рівнем цифрової зрілості підприємств, фрагментарністю управлінських рішень, недостатньою адаптивністю організаційних структур та обмеженою готовністю персоналу до впровадження цифрових змін.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика формування та управління бізнес-процесами підприємств широко представлена у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених. У працях класиків процесного підходу (Hammer, M., & Champy, J., 2009) бізнес-процеси розглядаються як наскрізні послідовності дій, що формують цінність для споживача та визначають ефективність діяльності підприємства. Подальший розвиток процесної концепції відображено у працях П. Хармона, який акцентує увагу на інтеграції стратегічного управління з процесним менеджментом та необхідності постійної оптимізації бізнес-процесів (Harmon, P., 2019).

Суттєвий внесок у дослідження економічної природи бізнес-процесів зробили вітчизняні науковці (Дячков, Д. В., Потапюк, І. П., Ковтунович, Г. П., & Костенко, О. М., 2023), які розглядають бізнес-процеси як економічний механізм створення доданої вартості та досягнення фінансових результатів підприємства. У їхніх працях підкреслюється взаємозв'язок між ефективністю бізнес-процесів, рівнем

використання ресурсів і конкурентоспроможністю підприємств.

Окрему групу досліджень становлять наукові праці, присвячені впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств. У цих роботах цифровізація економіки розглядається як системний процес, що змінює бізнес-моделі, структуру управління та способи взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем (Резнікова, Н. В., Булатова, О., Шлапак, А. В., & Іващенко, О. А., 2023). Автори наголошують, що цифрові технології стають ключовим фактором підвищення ефективності управління та прискорення прийняття управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України, а також визначення ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності, результативності, адаптивності та економічної резильєнтності діяльності підприємств в умовах кризових викликів і нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети у статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Застосовано методи аналізу та синтезу — для розкриття економічної сутності бізнес-процесів, узагальнення підходів до їх управління в умовах цифровізації та обґрунтування ролі цифрових технологій у забезпеченні економічної резильєнтності підприємств. Системний підхід використано для дослідження бізнес-процесів як цілісної сукупності взаємопов'язаних економічних, управлінських, інформаційних і адаптаційних елементів.

Методи логічного та порівняльного аналізу застосовано для виявлення змін у підходах до управління економічними бізнес-процесами під впливом цифрових технологій, оцінки здатності підприємства адаптуватися до кризових умов та зіставлення традиційних і цифровізованих

моделей управління. Методи абстрагування та узагальнення використано з метою формування наукових висновків і визначення ключових напрямів удосконалення управління бізнес-процесами, підвищення цифрової зрілості та формування економічної резильєнтності підприємств в умовах цифровізації економіки України.

Результати дослідження. У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності особливого значення набуває економічна резильєнтність підприємства як здатність системи управління бізнес-процесами адаптуватися до зовнішніх шоків, зберігати функціональність та забезпечувати відновлення економічної діяльності після кризових впливів. Резильєнтність формується не лише через фінансову стійкість підприємства, а й через гнучкість бізнес-процесів, цифрову зрілість, швидкість прийняття управлінських рішень та здатність інтегрувати цифрові технології у систему управління. У цьому контексті цифровізація виступає одним із ключових факторів підвищення адаптивності, безперервності діяльності та конкурентоспроможності підприємства в умовах високої невизначеності.

В умовах цифровізації економіки підприємства функціонують у середовищі високої динамічності, зростаючої конкуренції та підвищених вимог до ефективності використання ресурсів. За таких умов саме економічні бізнес-процеси виступають ключовим об'єктом управління, оскільки вони забезпечують перетворення ресурсного потенціалу підприємства у фінансові результати та формування доданої вартості. Управління економічними бізнес-процесами набуває стратегічного значення, адже від рівня їх організації залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

Економічні бізнес-процеси підприємств є основою формування фінансових результатів, забезпечення ефективного використання ресурсів та

створення доданої вартості. В умовах цифровізації економіки їх роль суттєво зростає, оскільки саме через бізнес-процеси реалізуються стратегічні цілі підприємства, впроваджуються інноваційні управлінські підходи та забезпечується адаптація до змін зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація економічних бізнес-процесів передбачає

впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів та інтегрованих інформаційних середовищ. Узагальнену модель економічних бізнес-процесів дочірнього підприємства з 100% іноземною інвестицією «Сіменс Україна» (далі - ДП «Сіменс Україна») в умовах цифровізації подано на рис. 1.



Рис. 1 Економічні бізнес-процеси ДП "Сіменс Україна" в умовах цифровізації економіки

Джерело: власна розробка авторів

На нашу думку, подана модель відображає логіку трансформації ресурсів у економічний результат через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів за підтримки цифрових інструментів управління. Інтеграція ERP-, CRM- та BPM-систем забезпечує підвищення прозорості фінансових потоків, зменшення управлінських витрат та скорочення часу прийняття рішень.

Цифровізація економіки суттєво трансформує зміст і механізми управління економічними бізнес-процесами. Впровадження цифрових технологій

змінює не лише інструментарій управління, але й саму архітектуру бізнес-процесів, зменшуючи роль ручних операцій, підвищуючи прозорість та швидкість обробки інформації, а також забезпечуючи можливість прийняття управлінських рішень на основі даних. У результаті цифрові технології стають каталізатором переходу підприємств від фрагментарного управління окремими функціями до комплексного управління процесами, зорієнтованого на створення економічної цінності, підвищення адаптивності та формування економічної резильєнтності

підприємства в умовах кризових викликів і нестабільності зовнішнього середовища. Цифрові рішення сприяють забезпеченню безперервності діяльності, швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища та підвищенню здатності підприємства до відновлення після зовнішніх шоків.

З позицій управління автори виділяють декілька ключових напрямів впливу цифровізації на економічні бізнес-процеси. По-перше, відбувається автоматизація операційних процесів, що сприяє скороченню витрат, зниженню ймовірності помилок та підвищенню продуктивності праці. По-друге, цифрові платформи та інформаційні системи забезпечують інтеграцію різних процесів підприємства, формуючи єдиний інформаційний простір для планування, контролю та аналізу результатів діяльності. По-третє, використання аналітичних

інструментів дозволяє здійснювати глибший аналіз ефективності бізнес-процесів і виявляти резерви їх оптимізації.

У дослідженні встановлено, що цифрова трансформація управління бізнес-процесами має бути системною і передбачати не лише впровадження окремих цифрових рішень, а й переосмислення ролі процесів у загальній системі управління підприємством. Часто на практиці цифровізація зводиться до автоматизації окремих функцій, що не забезпечує очікуваного економічного ефекту. Натомість ефективним є підхід, за якого цифрові технології впроваджуються на основі попереднього аналізу бізнес-процесів, їх моделювання та оптимізації.

Порівняльний аналіз управління економічними бізнес-процесами до та після цифровізації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика бізнес-процесів ДП "Сіменс Україна"

Критерій	Традиційний підхід	Цифровізований підхід
Організація управління	Функціональна	Процесно-орієнтована
Обробка інформації	Фрагментарна	Інтегрована
Контроль витрат	Обмежений	Автоматизований
Швидкість управлінських рішень	Низька	Висока
Гнучкість бізнес-процесів	Обмежена	Підвищена

Джерело: власна розробка авторів на основі стратегії цифрової трансформації ДП "Сіменс Україна" (Digital transformation Siemens)

Важливим елементом цифрової трансформації є оцінка цифрової зрілості підприємства, яка дозволяє визначити готовність до впровадження цифрових рішень. У дослідженні використано авторське узагальнене визначення цифрової зрілості, сформоване на основі сучасних наукових та прикладних підходів до цифрової трансформації організацій. Під цифровою зрілістю підприємства автори пропонують розуміти рівень спроможності організації усвідомлено, керовано та результативно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей, трансформуючи процеси, управління, культуру прийняття рішень і взаємодію зі стейкхолдерами. Цифрова зрілість оцінювалася за такими ключовими

складовими (доменами): бізнес-модель, адміністрування (управлінські бізнес-процеси), бізнес-процеси та цифрова інфраструктура, операції (виробничі бізнес-процеси), людський капітал, взаємодія з клієнтами, аналітика даних, кібербезпека, цифрова екосистема. Оцінювання кожного домену здійснюється за шкалою від 0 до 5 балів відповідно до рівня цифрової впровадженості та зрілості.

Результати оцінки цифрової зрілості (Програма цифрової зрілості традиційного МСБ) ДП "Сіменс Україна" за ключовими напрямками наведено на рис. 2, що дозволяє наочно побачити щорічну динаміку рівня цифрової спроможності у довоєнний період (2021 р.) та після впровадження заходів

цифровізації управління економічними
бізнес-процесами (2025 р.).

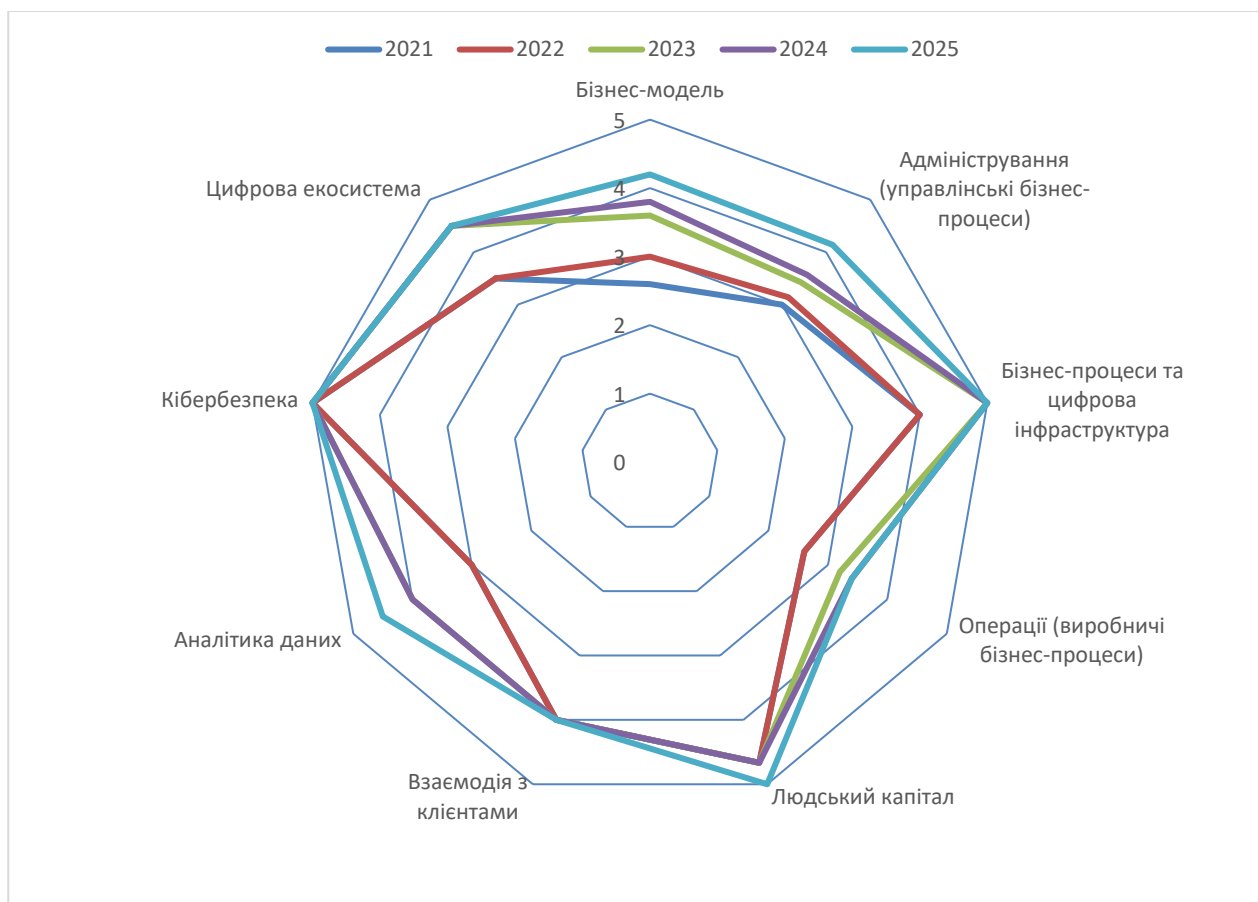


Рис. 2 Динаміка цифрової зрілості за доменами у 2021-2025 р. ДП "Сіменс Україна"
Джерело: власна розробка авторів

З метою кількісного обґрунтування впливу цифровізації на фінансово-економічні результати діяльності підприємства у дослідженні використано інтегральну оцінку цифрової зрілості підприємства, побудовану на основі доменного підходу. Такий підхід дозволяє узагальнити різноспрямовані характеристики цифрового розвитку підприємства в єдиний композитний показник, який розраховується за формулою зваженого середнього значення, що відповідає загальноприйнятій методології побудови композитних індикаторів шляхом зважування та агрегування, та дає можливість оцінювати динаміку інтегрального показника у часі (Joint Research Centre, 2008):

$$ІЦЗ = \sum_{i=0}^n w_i \times D_i, \quad (1)$$

де ІЦЗ – інтегральна оцінка цифрової зрілості підприємства;
n – кількість доменів цифрової зрілості;

w_i – ваговий коефіцієнт значущості i-го домену;

D_i – середнє значення оцінки i-го домену цифрової зрілості.

Вагові коефіцієнти визначено експертним шляхом з урахуванням впливу відповідного домену на економічні бізнес-процеси та фінансові результати підприємства. Пріоритет було надано доменам, безпосередньо пов'язаним з управлінням витратами, доходами та аналітичним забезпеченням управлінських рішень. А саме, бізнес-модель – 0,10, адміністрування (управлінські бізнес-процеси) – 0,15, бізнес-процеси та цифрова інфраструктура – 0,20, операції

(виробничі бізнес-процеси) – 0,15, людський капітал – 0,10, взаємодія з клієнтами – 0,10, аналітика даних – 0,10, кібербезпека – 0,05, цифрова екосистема – 0,05.

Динаміка розрахованої інтегральної оцінки цифрової зрілості за 2021-2025 роки подано на рис. 3.



Рис. 3 Динаміка інтегральної оцінки цифрової зрілості у 2021-2025 р. ДП «Сіменс Україна»

Джерело: власна розробка авторів

Повномасштабна війна стала потужним дестабілізаційним чинником для діяльності підприємств в Україні. Її наслідками стали зниження обсягів виробництва, скорочення доходів, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат. Вплив цих факторів безпосередньо відобразився на ефективності економічних бізнес-процесів, що проявилось у суттєвому падінні

ключових фінансово-економічних показників у 2022 році. У табл. 2 наведено ключові показники ефективності (КРІ), що характеризують результативність економічних бізнес-процесів ДП «Сіменс Україна» та відображають їх фінансово-економічну ефективність у динаміці за 2021-2024 рр (таблиця 2).

Таблиця 2

Фінансово-економічні показники у 2021-2024 роках ДП «Сіменс Україна»

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	1471	631	770	979
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	-1109	-502	-529	-691
Валовий прибуток, млн. грн.	362	129	241	288
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	114	-128	35	29
Чистий фінансовий результат, млн. грн.	94	-120	12	31
Середня кількість працівників, чол.	142	139	129	130
Продуктивність праці, млн. грн. /чол.	10,36	4,54	5,97	7,53
Фондовіддача, грн./грн.	23,73	9,56	11,16	17,18
Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн.	0,75	0,80	0,69	0,70
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,56	1,08	1,24	1,24

Джерело: власна розробка авторів на основі фінансової звітності ДП "Сіменс Україна" за 2021-2024 роки

Аналіз динаміки узагальнених фінансово-економічних показників ДП «Сіменс Україна», наведених у табл. 2, свідчить, що 2022 рік став періодом глибокої кризи для діяльності підприємства та системного порушення функціонування економічних бізнес-процесів підприємства у 2022 році, що проявилось у зниженні доходів, від'ємних фінансових результатах та погіршенні показників ефективності. Така динаміка відображає загальногалузеві тенденції дестабілізації бізнес-процесів в умовах порушення логістики, зростання витрат і високої невизначеності зовнішнього середовища.

Водночас формування стійкого позитивного тренду у 2023–2024 роках відображає не випадкове коливання показників, а результат трансформації механізмів управління бізнес-процесами, зумовлений підвищенням рівня їх цифрової підтримки, аналітичності та координації.

Таким чином, порівняльний аналіз даних в таблицях 2 та 3 дають підстави вважати, що цифровізація економічних бізнес-процесів відіграла суттєву роль задля виходу підприємства з кризового стану, а підвищення рівня цифрової зрілості стало фактором відновлення та стабілізації фінансово-економічних результатів у 2023–2024 роках. Отримані результати підтверджують, що цифрова трансформація в умовах системної кризи не лише пом'якшує негативний вплив зовнішніх шоків, а й формує основу для подальшого зростання ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Це в свою чергу підтверджує, що цифровізація виступає ключовим чинниками не лише оптимізації економічних бізнес-процесів, а й відновлення та стійкого розвитку підприємств в умовах кризових викликів.

Одним із ключових інструментів управління економічними бізнес-процесами в умовах цифровізації є концепція управління бізнес-процесами (Hitpass, В., 2014). Business Process Management (BPM) передбачає безперервний цикл управління процесами, який включає ідентифікацію, моделювання,

аналіз, оптимізацію, автоматизацію та моніторинг бізнес-процесів. Використання цифрових інструментів BPM сприяє формуванню гнучкої процесної архітектури підприємства, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цифрові системи управління бізнес-процесами дозволяють моделювати альтернативні сценарії розвитку діяльності, оцінювати їх економічні наслідки та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті цифровізація посилює стратегічну роль економічних бізнес-процесів як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його адаптивності та формування економічної резильєнтності в умовах розвитку економіки відновлення та нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, на основі проведених досліджень встановлено, що ефективність управління економічними бізнес-процесами зростає за умови інтеграції цифрових технологій у ключові управлінські функції - планування, організацію, контроль і аналіз. Зокрема, цифрові інструменти дозволяють забезпечити прозорість фінансових потоків, підвищити точність бюджетування та оперативно відстежувати відхилення фактичних показників від запланованих. Це створює передумови для скорочення витрат і підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Водночас впровадження цифрових рішень в управління бізнес-процесами супроводжується низкою обмежень і викликів. До них належать недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, опір персоналу організаційним змінам, брак кваліфікованих кадрів, а також фінансові обмеження, які ускладнюють реалізацію комплексних цифрових проєктів. За таких умов особливого значення набуває поєднання цифровізації з розвитком управлінських компетенцій та формуванням цифрової культури на підприємствах.

Також важливу роль у формуванні та розвитку цифрової зрілості підприємств

відіграє держава через систему економічного регулювання, інституційної підтримки та нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації. У сучасних умовах цифровізація економічних бізнес-процесів виходить за межі виключно внутрішніх управлінських рішень підприємств і значною мірою залежить від державної політики у сфері цифрового розвитку (Закони України «Про електронні комунікації», «Про Національну програму інформатизації»).

Державне регулювання створює базові умови для впровадження цифрових технологій шляхом розвитку цифрової інфраструктури, формування правового середовища для електронної взаємодії, стандартизації даних та стимулювання використання цифрових платформ у господарській діяльності. Наявність або відсутність таких умов безпосередньо впливає на рівень цифрової зрілості підприємств, їх здатність інтегрувати цифрові інструменти в систему управління бізнес-процесами та ефективно використовувати дані у прийнятті управлінських рішень.

В умовах воєнної кризи роль держави у цифровій трансформації економіки посилилася, оскільки саме цифрові інструменти дозволили забезпечити відносну безперервність бізнес-процесів, спростити взаємодію підприємств з органами влади та мінімізувати транзакційні витрати. Це створило додаткові стимули для підприємств підвищувати власну цифрову зрілість як механізм адаптації до нестабільного економічного середовища.

У після кризовий період державна політика цифровізації виступає не лише фактором відновлення економічної активності, а й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Узгодженість внутрішніх стратегій цифрового розвитку підприємств із державними пріоритетами цифрової трансформації сприяє підвищенню ефективності економічних бізнес-процесів, зниженню регуляторних бар'єрів і

прискоренню інтеграції суб'єктів господарювання в цифрову економіку.

Таким чином, рівень цифрової зрілості підприємств формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень та обмежень, так і зовнішнього регуляторного середовища, у якому держава виступає ключовим інституційним чинником, що визначає темпи та якість цифровізації економічних бізнес-процесів.

Результати дослідження підтверджують, що формування та управління економічними бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки України є багатограним і комплексним процесом, який потребує системного підходу. Цифрові технології виступають важливим чинником підвищення ефективності управління, однак їх результативність залежить від узгодженості з процесною архітектурою підприємства та рівнем управлінської зрілості. Забезпечення ефективного управління економічними бізнес-процесами на основі цифровізації створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх сталого розвитку в сучасних умовах.

Висновки. В результаті дослідження встановлено, що формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України є критично важливим чинником підвищення ефективності їх діяльності. Спад економічних показників, спричинений війною, мав системний характер і безпосередньо вплинув на результативність бізнес-процесів. Водночас цифровізація управління процесами стала ключовим інструментом стабілізації та подальшого відновлення економічної активності.

Оцінка цифрової зрілості показала, що рівень готовності підприємства до цифрової трансформації визначає швидкість адаптації до кризових умов, рівень економічної резильєнтності та потенціал зростання в післякризовий період. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження

системного підходу до цифровізації управління економічними бізнес-процесами як основи забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та ефективного функціонування підприємств в умовах формування економіки відновлення України.

Слід зазначити, що дослідження проведено на прикладі одного підприємства, що зумовлює певні обмеження щодо прямого узагальнення отриманих результатів. Водночас наукова цінність роботи полягає у запропонованому підході до поєднання процесного управління з кількісною оцінкою цифрової зрілості підприємств, який може бути використаний для аналізу економічних бізнес-процесів інших суб'єктів господарювання, зокрема в умовах кризових і післякризових трансформацій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень процесного управління через обґрунтування ролі економічних бізнес-процесів як базового об'єкта управління підприємством в умовах цифровізації економіки України та воєнної кризи. Уперше обґрунтовано доцільність поєднання процесного підходу з оцінкою цифрової зрілості підприємств для пояснення їх здатності до адаптації, відновлення та забезпечення позитивної динаміки фінансово-економічних результатів у кризових і після кризових умовах.

В дослідженні набули подальшого розвитку підходи до визначення цифрової зрілості підприємства шляхом її інтерпретації як інтегральної характеристики спроможності організації системно, свідомо, керовано й результативно використовувати цифрові технології в управлінні економічними бізнес-процесами. Удосконалено наукові уявлення про вплив цифрової трансформації на ефективність економічних бізнес-процесів, що дозволило емпірично підтвердити взаємозв'язок між рівнем цифрової зрілості та динамікою ключових фінансово-економічних

показників підприємства в умовах зовнішніх шоків.

Подальші наукові дослідження у сфері формування та управління економічними бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації економіки України мають значний потенціал розвитку та можуть бути зосереджені за такими основними напрямками:

1. Розроблення методик кількісної оцінки впливу цифровізації на ефективність економічних бізнес-процесів. Перспективним напрямом є удосконалення інструментарію оцінки вимірювання економічного ефекту від впровадження цифрових технологій у бізнес-процесах, зокрема через розрахунок показників продуктивності, рентабельності, скорочення витрат та зростання доданої вартості.

2. Поглиблені дослідження цифрової зрілості підприємств як фактора конкурентоспроможності. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на формування комплексних моделей оцінки цифрової зрілості підприємств, визначення її рівнів та аналіз впливу цифрової зрілості на адаптивність бізнес-процесів у кризових та післякризових умовах.

3. Аналіз взаємозв'язку державного регулювання та цифрової трансформації бізнес-процесів. Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз взаємозв'язку державного регулювання та цифрової трансформації бізнес-процесів, зокрема ролі державної політики, нормативно-правового забезпечення й інституційної підтримки у стимулюванні цифровізації підприємств та оцінці ефективності регуляторних інструментів у прискоренні цифрової трансформації економіки.

4. Дослідження цифровізації бізнес-процесів як інструменту антикризового управління. Перспективним напрямом є аналіз можливостей використання цифрових технологій для забезпечення стійкості економічних бізнес-процесів в умовах воєнних,

економічних та інших системних криз, а також розроблення моделей кризостійкого процесного управління.

5. Інтеграція процесного підходу та цифрових платформ управління. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поєднання концепції управління бізнес-процесами (BPM) з цифровими платформами та аналітичними системами з метою формування гнучких і

масштабованих моделей управління економічною діяльністю підприємств.

6. Міжгалузевий та порівняльний аналіз цифрової трансформації бізнес-процесів. Доцільним є здійснення порівняльних досліджень рівня цифровізації та цифрової зрілості економічних бізнес-процесів у різних галузях економіки України та в міжнародному контексті з метою адаптації кращих практик цифрового управління.

Конфлікти інтересів. Автори заявляють про відсутність конфліктів інтересів, що могли б вплинути на результати дослідження або процес підготовки й публікації цієї статті.

Фінансування. Дослідження та підготовка цієї статті не фінансувалися жодною організацією. Автори підтверджують відсутність зовнішнього фінансування.

Етична заява. Дослідження проведено з дотриманням загально визнаних етичних принципів і стандартів наукових досліджень. Стаття не містить результатів експериментів або досліджень за участю людей чи тварин.

Декларація про використання штучного інтелекту. Під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту (Copilot) використовувалися виключно для мовного редагування без впливу на науковий зміст. Уся відповідальність за зміст, достовірність результатів і наукові висновки статті повністю покладається на авторів.

Внесок авторів. Усі автори зробили рівноцінний внесок у підготовку статті.

Література:

1. Hammer, M., & Champy, J. (2009). Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, a. Zondervan. URL: <https://books.google.pl/books?id=mjvGTXgFl6cC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
2. Harmon, P. (2019). Business process change: a business process management guide for managers and process professionals. Morgan Kaufmann. URL: <https://books.google.pl/books?id=S-WKDWAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
3. Дячков, Д. В., Потапюк, І. П., Ковтунович, Г. П., & Костенко, О. М. (2023). ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ» THEORETICAL APPROACHES TO THE STUDY OF THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF «BUSINESS PROCESSES». Український журнал прикладної економіки та техніки Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 8(4), 210-214. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-34>
4. Резнікова, Н. В., Булатова, О., Шлапак, А. В., & Іващенко, О. А. (2023). Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. Інвестиції: практика та досвід, (12), 6-12. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>
5. Digital transformation | Siemens URL: <https://www.siemens.com/uk-ua/technology/digital-transformation/>
6. Joint Research Centre. (2008). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. OECD publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>
7. Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» станом на 31 грудня 2021 року URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:035b67aa-7563-4ad5-bcc1-b8581012a0dc/2021-su-fs-uas-siemens-ukraine-09-09-2022-.pdf>
8. Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» станом на 31 грудня 2022 року URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:c41a4c49-6628-44c6-9016-e08a811b3e49/2022-SU-FS-UAS-Siemens-Ukraine-30-08-2023-UKR-.pdf>
9. Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» станом на 31 грудня 2023 року URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:dfd7f9d7-0263-46eb-9f24-3aa1d6137278/Siemens-Ukraine-auditorskyi-zwit-2024-UKR-JN-.pdf>
10. Фінансова звітність ДП «Сіменс Україна» станом на 31 грудня 2024 року URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:797e43e6-ac2e-4ddd-aba4-205d18aa8090/2024-Siemens-Ukraine-UKR.pdf>
11. Програма цифрової зрілості традиційного МСБ URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/national-program-for-digital-maturity>
12. Hitpass, B. (2014). Business Process Management (BPM): Concepts, and how to apply and integrate it with IT. Bernhard Hitpass URL: <https://books.google.pl/books?id=5CEGBAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
13. Про електронні комунікації: Закон України. Редакція від 27.02.2026р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
14. Про Національну програму інформатизації: Закон України. Редакція від 01.12.2022р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

УДК 368:338.24:355.01(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-99-111

Дата надходження: 29.04.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РЕЗИЛЬЄНТНОГО РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Олександр Покальчук¹

¹Здобувач PhD, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, e-mail: pokalchuk.ok@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0738-6764>

STRATEGIC FOUNDATIONS OF THE RESILIENT DEVELOPMENT OF INSURANCE COMPANIES IN THE POST-WAR ECONOMY OF UKRAINE

Oleksandr Pokalchuk¹

¹PhD student, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-mail: pokalchuk.ok@knu.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0738-6764>

Анотація. Досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України. Метою статті є визначення та обґрунтування стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України з урахуванням трансформації ризикового середовища та необхідності забезпечення фінансової стійкості. Об'єктом дослідження виступають сукупність економічних відносин, що виникають у процесі забезпечення резильєнтного розвитку страхових компаній в умовах післявоєнної трансформації національної економіки. Теоретичну основу дослідження становлять положення теорії стратегічного управління, теорії страхування, концепції резильєнтності, ризик-орієнтованого управління, фінансової стійкості та сталого розвитку економічних систем. Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне обґрунтування стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України: системний підхід; стратегічний підхід; інституційний. Для оцінювання сучасного стану страхового сектору застосовано методи порівняння, групування й узагальнення даних. Обґрунтовано стратегічні напрями дії щодо забезпечення резильєнтності страхового бізнесу. Запропоновано систему показників оцінювання резильєнтного розвитку страхових компаній та інтегральний індекс резильєнтного розвитку, які дозволять комплексно оцінити рівень стійкості та адаптивності страхових компаній в умовах кризового середовища. Доведено, що реалізація запропонованих стратегічних засад сприятиме підвищенню фінансової безпеки страхового сектору, зміцненню довіри страхувальників, розвитку інноваційних страхових продуктів, активізації інвестиційної діяльності та формуванню ефективної системи страхового захисту в процесі післявоєнного відновлення України. Перспективами подальших наукових досліджень полягають в побудові інтегрованих моделей оцінювання рівня резильєнтності страхових компаній, формуванні адаптивних механізмів стратегічного управління страховим бізнесом в умовах глобальної турбулентності, які забезпечать довгострокову конкурентоспроможність страхового сектору України.

Ключові слова: страхова компанія; резильєнтний розвиток; стратегічне управління; післявоєнна економіка; фінансова стійкість; ризик-менеджмент; цифрова трансформація; InsurTech; інтегральний індекс резильєнтності.

Формул: 1, **рис.:** 1, **табл.:** 3, **бібл.:** 31.

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of forming the strategic foundations of the resilient development of insurance companies in the post-war economy of Ukraine. The purpose of the article is to identify and substantiate the strategic foundations of the resilient development of insurance companies in the post-war economy of Ukraine, taking into account the transformation of the risk environment and the need to ensure financial stability. The object of the study is the set of economic relations arising in the process of ensuring the resilient development of insurance companies under the conditions of the post-war transformation of the national economy. The theoretical basis of the research is formed by the provisions of strategic management theory, insurance theory, resilience theory, risk-oriented management, financial stability theory, and the concept of sustainable development of economic systems. The methodological basis of the study comprises a set of general scientific and special methods that ensured a comprehensive substantiation of the strategic foundations of the resilient development of insurance companies in the post-war economy of Ukraine. These include the systems approach, strategic approach, and institutional approach. To assess the current state of the insurance sector, methods of comparison, grouping, and data generalization were applied. Strategic

directions of action aimed at ensuring the resilience of the insurance business are substantiated. A system of indicators for assessing the resilient development of insurance companies and an integrated resilience index are proposed, enabling a comprehensive evaluation of the level of stability and adaptability of insurance companies in a crisis environment. It is proven that the implementation of the proposed strategic foundations will contribute to strengthening the financial security of the insurance sector, increasing policyholders' trust, fostering the development of innovative insurance products, stimulating investment activity, and establishing an effective insurance protection system in the process of Ukraine's post-war recovery. Prospects for further scientific research include the development of integrated models for assessing the resilience level of insurance companies and the formation of adaptive mechanisms for strategic management of the insurance business under conditions of global turbulence, which will ensure the long-term competitiveness of Ukraine's insurance sector.

Keywords: insurance company; resilient development; strategic management; post-war economy; financial stability; risk management; digital transformation; InsurTech; integrated resilience index.

Formulas: 1, fig.: 1, tab.: 3, bibl.: 31.

Вступ. Страховий ринок України характеризується функціонуванням в умовах високої невизначеності, воєнно-політичних ризиків, макроекономічної нестабільності та масштабних структурних трансформацій національної економіки. Розпочата у 2022 р. повномасштабна війна суттєво змінила умови діяльності страхових компаній, посиливши рівень фінансових, операційних, інвестиційних, кібернетичних та репутаційних ризиків. Також, зростає потреба у формуванні ефективної системи страхового захисту населення, бізнесу та держави в умовах післявоєнного відновлення України. За таких умов особливого значення набуває проблема забезпечення резильєнтного розвитку страхових компаній як здатності страховиків адаптуватися до кризових викликів, підтримувати фінансову стійкість, безперервність бізнес-процесів і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (Гориславець & Кожан, 2025). Актуальність проблематики посилюється трансформацією архітектури страхового ринку України під впливом євроінтеграційних процесів, імплементації нових регуляторних вимог та переходу до сучасних стандартів нагляду і платоспроможності. Впровадження нової редакції Закону України «Про страхування» (ЗУ «Про страхування», 2025), посилення ролі Національного банку України як регулятора фінансового ринку, необхідність гармонізації діяльності страховиків із європейськими принципами управління ризиками, ESG-підходами та цифровими стандартами формують нові стратегічні орієнтири розвитку страхового сектору. Водночас високий рівень

концентрації ринку, скорочення кількості страховиків, дефіцит довгострокового капіталу, зростання вартості перестраховування та нестабільність страхового попиту обмежують можливості стійкого розвитку страхових компаній у післявоєнний період (НАСУ, 2026). Суттєвого значення набувають також процеси цифрової трансформації страхового бізнесу, коли активне впровадження InsurTech-рішень, штучного інтелекту, цифрових каналів продажів, аналітики великих даних та автоматизованих систем оцінювання ризиків створює нові можливості для підвищення адаптивності та операційної ефективності страховиків. Разом із тим цифровізація супроводжується зростанням кіберризиків, потребою у модернізації систем управління ризиками та необхідністю формування нових стратегічних моделей забезпечення фінансової безпеки страхових компаній (Гориславець & Кожан, 2025). Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері страхового менеджменту, фінансової стійкості та розвитку страхового ринку, недостатньо дослідженими залишаються питання формування стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній в умовах післявоєнної економіки України. Потребують поглибленого дослідження наукові підходи щодо інтеграції механізмів ризик-менеджменту, стратегічного управління, цифрової трансформації, ESG-орієнтованого розвитку, перестрахового захисту та антикризового управління в єдину систему забезпечення резильєнтності страхового

бізнесу, яка зумовлює необхідність формування сучасних стратегічних підходів до забезпечення адаптивного, фінансово стійкого та конкурентоспроможного розвитку страхових компаній у контексті післявоєнного відновлення національної економіки та інтеграції України до європейського фінансового простору.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика стратегічного розвитку страхових компаній, забезпечення їх фінансової стійкості та адаптації до кризових умов активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний науковий інтерес викликають питання формування стратегічних підходів до управління страховими компаніями, забезпечення економічної безпеки страхового ринку, розвитку інноваційних механізмів страхування та підвищення резильєнтності страховиків в умовах глобальної нестабільності. Так, у працях науковців (Анжаурова, 2012; Мартиненко, 2011а; Мартиненко, 2011б; Ткаченко & Шматко, 2012; Ткаченко & Третяк, 2018; Чорновол & Табенська, 2022) обґрунтовано теоретико-методичні засади стратегічного планування діяльності страхових компаній, визначено стратегічні пріоритети розвитку страхового ринку та досліджено інструменти забезпечення конкурентоспроможності страховиків в умовах трансформації економіки й глобалізації. Дослідження (Абрамов, 2024; Кобко, 2021; Литвин & Ліщишин, 2020; Ткаченко & Селіверстова, 2019) спрямовані на формування механізмів управління економічною безпекою страхових компаній, діагностику кризових станів, розвиток систем контролінгу та адаптацію страховиків до умов воєнного стану й високого рівня зовнішніх ризиків. Окремий вектор досліджень формують праці, присвячені інноваційному та цифровому розвитку страхового бізнесу, де науковці (Заколюдажний, 2015; Пузирьова & Ковальська, 2012) акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних управлінських підходів, мобільних

стратегій, цифровізації страхових послуг та модернізації систем менеджменту страхових компаній у контексті підвищення їх адаптивності та конкурентоспроможності.

Важливе місце у сучасних дослідженнях займають питання, пов'язані з місцем страхового сектору у післявоєнному відновленні економіки та забезпеченні інвестиційної стабільності. У працях (Загарій, 2024; Пшик, 2025; Юдіна, Гуржий & Жюдін, 2023; Пузирьова & Покальчук, 2024) досліджено роль соціального страхування, страхування інвестиційних ризиків, страхових фондів та недержавного пенсійного забезпечення як важливих інструментів економічного відновлення та фінансової стабілізації держави. У роботах (Пономаренко, 2022; Минкіна, 2012) розкрито економічні умови функціонування страхового ринку, напрями модернізації страхових послуг та перспективи розвитку окремих сегментів страхування в умовах трансформаційної економіки.

Серед зарубіжних вчених варто відмітити праці: (Chhering, 2026), який дослідив взаємозв'язок між розвитком страхового сектору, економічною резильєнтністю та сталим економічним зростанням; дослідник і науковець (Bulantsov, 2025) присвятив свою працю проблемам адаптації страхового ринку до європейських стандартів Solvency II (Solvency II, 2009), розвитку ризик-орієнтованого регулювання та забезпеченню стійкості страхового сектору в умовах глобалізації й воєнних викликів. Особливу увагу автор приділив цифровій трансформації, InsurTech та стратегічній інтеграції українського страхового ринку до європейського простору; дослідники (Quan, Hu, Dong & Valdez, 2024) обґрунтували роль InsurTech-інновацій та машинного навчання у підвищенні ефективності управління ризиками й удосконаленні моделей страхових збитків, доводячи, що цифрові технології стають ключовим чинником резильєнтного розвитку страхових компаній в умовах високої невизначеності та трансформації

страхового ринку. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у сфері стратегічного розвитку страхового ринку, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексного механізму резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України, інтеграції ризик-орієнтованого управління, цифрових технологій, ESG-підходів та адаптивних стратегій забезпечення довгострокової фінансової стійкості страховиків.

Постановка завдання. Метою статті є визначення та обґрунтування стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України з урахуванням трансформації ризикового середовища, необхідності забезпечення фінансової стійкості, адаптивності бізнес-моделей, цифровізації страхових процесів та інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне обґрунтування стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України. У процесі дослідження використано системний підхід – для визначення взаємозв'язків між фінансовою стійкістю, ризик-менеджментом, цифровою трансформацією та адаптивністю страхових компаній; стратегічний підхід – для формування довгострокових напрямів забезпечення резильєнтності страхового бізнесу в умовах високої невизначеності; інституційний підхід – для аналізу впливу державного регулювання, страхового законодавства та міжнародних стандартів на функціонування страхового ринку. Для оцінювання сучасного стану страхового сектору застосовано методи порівняння, групування й узагальнення даних.

Результати дослідження. Сучасний етап функціонування страхового ринку України характеризується такими ознаками як: високий рівень невизначеності,

зумовлений воєнними ризиками; макроекономічна нестабільність; руйнування інфраструктури; міграція населення; трансформація фінансового сектору (Загарій, 2024; Pokalchuk & Puzyrova, 2024). Після завершення війни страхові компанії в Україні мають виконувати не лише класичну функцію компенсації збитків, а й забезпечити фінансову стабільність бізнесу, підтримку інвестиційної активності та формування механізмів економічної безпеки держави.

За таких умов ключовим напрямом розвитку страхового сектору України стає формування стратегічних засад резильєнтного розвитку, орієнтованих на адаптивність, стійкість до кризових шоків та довгострокову конкурентоспроможність. Дослідження сучасних тенденцій розвитку страхового ринку свідчить, що традиційні моделі функціонування страхових компаній втрачають ефективність в умовах високої турбулентності. Відтак, стратегічний розвиток страховиків повинен базуватись на поєднанні ризик-орієнтованого управління, цифровізації бізнес-процесів, ESG-трансформації, впровадженні інноваційних страхових продуктів та інтеграції міжнародних стандартів регулювання. Особливого значення набуває концепція резильєнтності, яка передбачає здатність страхової компанії підтримувати безперервність діяльності, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати відновлення після кризових впливів.

У контексті післявоєнного відновлення доцільно розглядати резильєнтний розвиток страхових компаній як інтегровану систему стратегічного управління, що поєднує фінансову стійкість, операційну адаптивність, цифрову трансформацію, інституційну гнучкість та ESG-орієнтованість (Абрамов, 2024), де стратегічні засади резильєнтного розвитку страхових компаній повинні формуватися з урахуванням комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові чинники формування резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України

Група чинників	Характеристика впливу	Стратегічний ефект
Воєнно-політичні	Зростання військових ризиків, руйнування активів, міграція населення.	Формування нових страхових продуктів.
Макроекономічні	Інфляція, валютна нестабільність, падіння платоспроможності.	Необхідність диверсифікації портфеля.
Технологічні	Цифровізація, InsurTech, III-аналітика.	Підвищення операційної ефективності.
Регуляторні	Гармонізація з вимогами ЄС та Solvency II.	Посилення фінансової стійкості.
Соціально-поведінкові	Зниження довіри населення, зміна страхових потреб.	Розвиток клієнтоорієнтованих моделей.
ESG-чинники	Орієнтація на сталий розвиток та соціальну відповідальність.	Підвищення інвестиційної привабливості.

Джерело: узагальнено і доповнено автором на основі (Гориславець & Кожан, 2025; Кнейслер, Спасів, Квасовський & Ніпаліді, 2026; Пузирьова & Ковальська, 2012)

Стратегічна архітектура резильєнтного розвитку страхових компаній повинна базуватися на таких ключових принципах як: адаптивність; диверсифікація ризиків; цифрова стійкість; фінансова збалансованість; інноваційність; ESG-орієнтованість; безперервність бізнес-процесів; клієнтоорієнтованість. Важливою складовою стратегічного розвитку страховиків є впровадження ризик-орієнтованої моделі управління відповідно до стандартів Solvency II та ORSA (Solvency II, 2009; Vedani & Devineau, 2012), які передбачають комплексне оцінювання ризиків, фінансової стійкості та рівня платоспроможності в умовах невизначеності та трансформації страхового ринку.

Трансформація ризикового середовища у післявоєнній економіці характеризується суттєвим ускладненням умов функціонування страхових компаній під впливом воєнних, економічних, соціальних та технологічних викликів. Воєнні дії спричинили масштабні руйнування інфраструктури, зростання катастрофічних збитків, підвищення рівня безпекових ризиків та необхідність формування нових підходів до страхового захисту. Водночас макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, девальвація національної валюти та зниження платоспроможності населення негативно впливають на фінансову стійкість страхового сектору. Значного

впливу набувають соціально-демографічні ризики, пов'язані з міграцією населення, зміною структури страхових потреб та зниженням рівня довіри до фінансових установ (Пшик, 2025; Ткаченко & Шматко, 2012). Паралельно зростає роль технологічних та операційних ризиків, зокрема кіберзагроз, цифрового шахрайства, порушень функціонування інформаційних систем та залежності страховиків від цифрової інфраструктури. За таких умов страхові компанії потребують формування адаптивної системи стратегічного управління, здатної забезпечити стійкість до кризових явищ та ефективне функціонування в умовах високої невизначеності.

Ключові стратегічні орієнтири резильєнтного розвитку страхових компаній спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, адаптивності бізнес-моделей, цифрової трансформації, клієнтоорієнтованості та інтеграції принципів сталого розвитку у систему стратегічного управління. Забезпечення фінансової стійкості передбачає підтримання достатнього рівня капіталу, ліквідності та платоспроможності страховиків в умовах кризового середовища. Адаптивність бізнес-моделей орієнтована на швидке реагування страхових компаній на зміни ринкових умов, трансформацію страхових продуктів та диверсифікацію страхового портфеля. Важливим орієнтиром є цифровізація

страхових процесів шляхом впровадження InsurTech-рішень, автоматизації бізнес-процесів та використання сучасних аналітичних технологій (Quan, Hu, Dong & Valdez, 2024). Клієнтоорієнтованість передбачає розвиток персоналізованих страхових послуг, підвищення якості сервісу та зміцнення довіри страхувальників. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів спрямована на забезпечення соціальної відповідальності, прозорості корпоративного управління та участі страхових компаній у процесах післявоєнного відновлення економіки України (Чорновол & Табенська, 2022; Пузирьова & Покальчук, 2024; Минкіна, 2012).

Таким чином, резильєнтний розвиток страхових компаній у післявоєнній економіці України повинен ґрунтуватися на комплексному поєднанні фінансової стійкості, ризик-орієнтованого управління, цифрової адаптивності, інноваційної активності та ESG-орієнтованого підходу. Лише інтеграція зазначених стратегічних орієнтирів здатна забезпечити підвищення конкурентоспроможності страховиків, їх здатність ефективно реагувати на кризові виклики та формувати надійну систему страхового захисту в умовах післявоєнного відновлення національної економіки. З огляду на це, доцільним є визначення стратегічних напрямів дій та механізмів реалізації резильєнтного розвитку страхових компаній, які формують основу сучасної моделі їх довгострокового функціонування та зростання.

Таким чином, стратегічні напрями забезпечення резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнний період мають бути спрямовані на формування стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної моделі функціонування страхового бізнесу. Першочергового значення набуває зміцнення фінансової стійкості страховиків шляхом удосконалення механізмів капіталізації, забезпечення належного рівня ліквідності, підвищення якості активів та

впровадження сучасних підходів до оцінювання платоспроможності відповідно до європейських вимог Solvency II. Важливим інструментом у цьому контексті виступає система ORSA, яка дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ризиків та власної платоспроможності з урахуванням довгострокових стратегічних цілей компанії (Vedani & Devineau, 2012). Особливого значення набуває підвищення адаптивності бізнес-моделей страхових компаній до змін зовнішнього середовища, що передбачає розвиток гнучких організаційних структур, використання сценарного планування, удосконалення механізмів стратегічного прогнозування та формування інструментів швидкого реагування на кризові явища. В умовах післявоєнної трансформації економіки страховики повинні бути здатними оперативно коригувати продуктову політику, диверсифікувати страхові портфелі та адаптувати канали взаємодії з клієнтами відповідно до нових потреб ринку.

Важливим стратегічним пріоритетом виступає цифрова трансформація страхового бізнесу, реалізація якого передбачає впровадження цифрових платформ обслуговування клієнтів, автоматизацію процесів андеррайтингу та врегулювання страхових випадків, використання технологій штучного інтелекту, великих даних, машинного навчання та предиктивної аналітики. Цифровізація не лише підвищує операційну ефективність страховиків, а й сприяє покращенню якості управлінських рішень, скороченню витрат та розширенню можливостей персоналізації страхових послуг.

Окремий напрям стратегічного розвитку пов'язаний із удосконаленням системи управління ризиками та внутрішнього контролю. Ефективне функціонування страхових компаній потребує впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту, що забезпечує комплексну ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію фінансових, операційних, інвестиційних,

кібернетичних та репутаційних ризиків. При цьому важливими складовими забезпечення резильєнтності виступають розвиток комплаєнс-контролю, підвищення якості корпоративного управління та впровадження дієвих механізмів антикризового менеджменту.

Не менш важливим напрямом є розвиток клієнтоорієнтованої моделі страхового бізнесу, коли конкурентні переваги страховиків дедалі більше залежать від якості обслуговування, рівня цифрової доступності послуг, швидкості врегулювання страхових випадків та здатності формувати індивідуалізовані страхові рішення. Тому пріоритетним завданням стає розвиток цифрових каналів комунікації, підвищення рівня довіри клієнтів та створення персоналізованих страхових продуктів, орієнтованих на потреби різних сегментів споживачів. Тенденції розвитку світового страхового ринку також обумовлюють необхідність інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління страховими компаніями. Врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів дозволяє не лише підвищити рівень корпоративної відповідальності, а й зміцнити інвестиційну привабливість страховиків, покращити систему управління ризиками та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу. Особливо актуальним це є в контексті післявоєнного відновлення України, де страхові компанії можуть виступати важливими учасниками фінансування відновлювальних та соціально важливих проєктів.

Для реалізації визначених стратегічних напрямів необхідне формування цілісної системи організаційно-економічних, фінансових, цифрових та інституційних механізмів забезпечення резильєнтності. Основою такого процесу має стати стратегічне планування, орієнтоване на довгострокове створення вартості, постійний моніторинг результативності діяльності та своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Важлива роль при цьому

належить інтегрованій системі ризик-менеджменту, яка забезпечує узгодження процесів оцінювання ризиків, стратегічного планування та контролю фінансової стійкості страховика. Підвищенню ефективності реалізації стратегічної моделі резильєнтного розвитку сприятиме удосконалення корпоративного управління відповідно до європейських регуляторних стандартів, розвиток цифрової інфраструктури страхового сектору, активізація співпраці страховиків із державними органами, міжнародними фінансовими інституціями та професійними об'єднаннями. Важливим чинником також є інтеграція страхових компаній до сучасних цифрових екосистем та механізмів післявоєнного відновлення економіки, що створює додаткові можливості для розширення страхового покриття, залучення інвестицій та забезпечення довгострокової стійкості страхового ринку України.

Визначення стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній дозволить: підвищити рівень фінансової стійкості, платоспроможності та надійності страхового сектору України в умовах післявоєнної трансформації економіки; посилити конкурентоспроможність страховиків; розширити ринкові можливості страхових компаній; підвищити ефективність використання ресурсів; зміцнити здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім кризовим викликам.

Також, важливим результатом стане посилення довіри з боку клієнтів, інвесторів, державних інституцій та міжнародних партнерів завдяки підвищенню прозорості діяльності, удосконаленню корпоративного управління та покращенню якості страхових послуг. Впровадження цифрових технологій, InsurTech-рішень, інструментів штучного інтелекту та аналітики великих даних сприятиме оптимізації страхових процесів, прискоренню прийняття управлінських рішень, підвищенню якості клієнтського сервісу та розвитку інноваційних страхових продуктів.

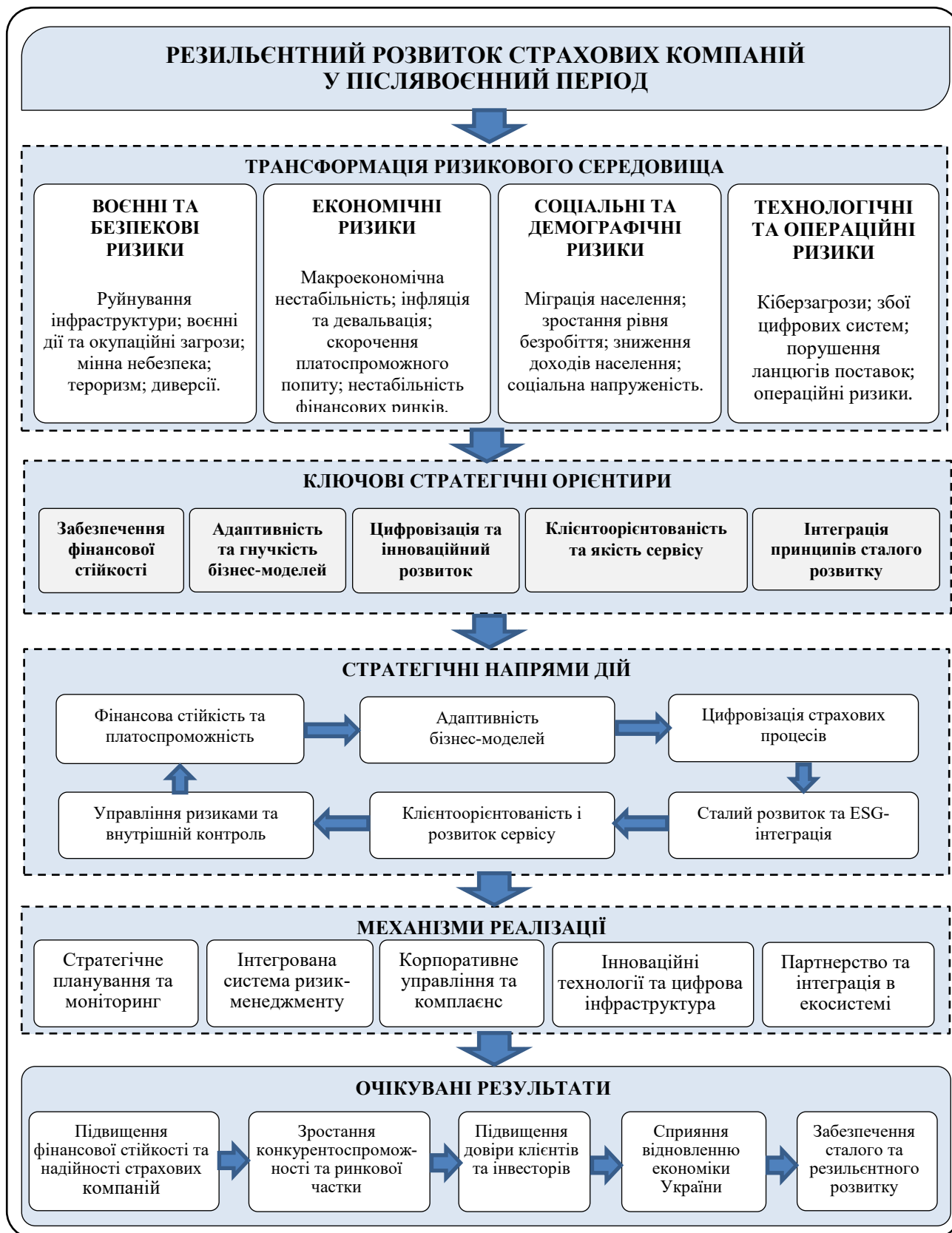


Рис. 1. Стратегічні засади резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України

Джерело: запропоновано автором

Одночасно інтеграція ESG-підходів забезпечить підвищення соціальної відповідальності страхового бізнесу, посилить його інвестиційну привабливість та активну участь у фінансуванні процесів післявоєнного відновлення України. У сукупності це все створює передумови для формування сучасної моделі резильєнтного розвитку страхових компаній. З метою систематизації ключових елементів такої моделі та відображення логіки формування резильєнтності страхового сектору в післявоєнній економіці України запропоновано концептуальну схему стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній (рис. 1).

З рис. 1 видно, що післявоєнний розвиток страхового ринку України потребує переорієнтації страхових продуктів на покриття нових типів ризиків, а саме: страхування воєнних ризиків; кіберстрахування; агрострахування; медичне страхування; страхування

логістичних ризиків; ESG-страхування; страхування інфраструктурних проєктів. Особливого значення набуває розвиток механізмів державно-приватного партнерства у сфері страхування воєнних та катастрофічних ризиків, яке дозволить мінімізувати навантаження на державний бюджет та забезпечити стабільність фінансової системи (Chhering, 2026; Bulantsov, 2025; Дем'янчук, Маслій & Жаданова, 2021). Важливою стратегічною тенденцією виступає інтеграція ESG-принципів та ESG-чинників у діяльність страховиків, що стає не лише елементом корпоративної соціальної відповідальності, а й інструментом управління ризиками та підвищення інвестиційної привабливості страхових компаній. Для оцінювання ефективності стратегічного розвитку страхових компаній в умовах післявоєнної трансформації доцільно використовувати систему ключових показників (табл. 2).

Таблиця 2

Система показників оцінювання резильєнтного розвитку страхових компаній

Складова резильєнтності	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Фінансова стійкість	Коефіцієнт платоспроможності (Кпл)	$K_{пл} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}}$	Характеризує здатність страхової компанії виконувати свої фінансові зобов'язання.
	Коефіцієнт страхових резервів (Кср)	$K_{ср} = \frac{\text{Страхові резерви}}{\text{Страхові виплати}}$	Відображає достатність сформованих резервів для покриття страхових зобов'язань.
	Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100\%$	Показує ефективність використання активів компанії.
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$	Визначає рівень прибутковості вкладеного капіталу.
Ризикова стійкість	Коефіцієнт збитковості (LR)	$LR = \frac{\text{Страхові виплати}}{\text{Страхові премії}} \times 100\%$	Характеризує рівень страхового ризику та ефективність андеррайтингу.
	Комбінований коефіцієнт (CR)	$CR = \frac{\text{Страхові виплати} + \text{Операційні витрати}}{\text{Страхові премії}} \times 100\%$	Дас комплексну оцінку ефективності страхової діяльності.
	Коефіцієнт перестрахування (Кпер)	$K_{пер} = \frac{\text{Передані в перестрахування премії}}{\text{Загальні страхові премії}}$	Відображає рівень диверсифікації страхових ризиків.
Операційна ефективність	Коефіцієнт витратності (Expense Ratio)	$ER = \frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Страхові премії}} \times 100\%$	Показує ефективність управління операційними витратами.

Складова резильєнтності	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
	Продуктивність персоналу	$ПП = \frac{\text{Страхові премії}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Визначає результативність використання трудових ресурсів.
Цифрова адаптивність	Індекс цифровізації (Іц)	$I_{\text{ц}} = \frac{\text{Кількість цифрових операцій}}{\text{Загальна кількість операцій}} \times 100\%$	Оцінює рівень цифрової трансформації компанії.
	Частка онлайн-продажів	$Ч_{\text{онл}} = \frac{\text{Онлайн премії}}{\text{Загальний обсяг премій}} \times 100\%$	Характеризує розвиток цифрових каналів реалізації страхових продуктів.
Клієнтська стійкість	Коефіцієнт утримання клієнтів	$K_{\text{ук}} = \frac{\text{Кількість постійних клієнтів}}{\text{Загальна кількість клієнтів}} \times 100\%$	Відображає рівень лояльності клієнтської бази.
	Темп приросту клієнтів	$T_{\text{кл}} = \frac{K_t - K_{t-1}}{K_{t-1}} \times 100\%$	Показує динаміку розвитку клієнтського портфеля.
Інноваційна активність	Частка інноваційних продуктів	$Ч_{\text{ін}} = \frac{\text{Премії від нових продуктів}}{\text{Загальний обсяг премій}} \times 100\%$	Визначає рівень продуктивних інновацій.
	Інвестиції в цифрові технології	$I_{\text{дт}} = \frac{\text{Витрати на цифровізацію}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\%$	Оцінює інноваційний потенціал страховика.
ESG-орієнтованість	ESG-індекс	$ESGI = \frac{E+S+G}{3}$	Характеризує рівень інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність компанії.
	Частка «зелених» інвестицій	$Ч_{\text{зі}} = \frac{\text{Зелені інвестиції}}{\text{Загальний інвестиційний портфель}} \times 100\%$	Відображає екологічну спрямованість інвестиційної діяльності.

Джерело: запропоновано автором

Для комплексної оцінки доцільно використовувати авторський інтегральний показник:

$$IRD = \alpha FS + \beta RS + \gamma OE + \delta DA + \lambda CS + \mu IA + \nu ESG \quad (1)$$

де: *IRD* – інтегральний індекс резильєнтного розвитку страхових компаній; *FS* – індекс фінансової стійкості;

RS – індекс ризикової стійкості; *OE* – індекс операційної ефективності; *DA* – індекс цифрової адаптивності; *CS* – індекс клієнтської стійкості; *IA* – індекс інноваційної активності; *ESG* – індекс ESG-орієнтованості; $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \lambda, \mu, \nu$ – вагові коефіцієнти ($\sum w=1$).

Шкала інтерпретації інтегрального індексу наведена в табл. 3.

Таблиця 3

Шкала інтерпретації інтегрального індексу

Значення IRD	Рівень резильєнтності	Характеристика
0,80–1,00	Високий	Страхова компанія демонструє стійке зростання, високу адаптивність та конкурентоспроможність.
0,60–0,79	Достатній	Забезпечено належний рівень фінансової та операційної стійкості.
0,40–0,59	Середній	Існують окремі ризики, що потребують управлінських рішень.
0,20–0,39	Низький	Спостерігається підвищена вразливість до зовнішніх шоків.
0,00–0,19	Критичний	Страхова компанія перебуває у зоні ризику втрати фінансової стійкості та конкурентних позицій.

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, стратегічні засади резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України повинні формуватися на основі комплексної інтеграції фінансових, цифрових, ESG- та ризик-орієнтованих механізмів управління, реалізація яких сприятиме підвищенню стабільності страхового сектору, його адаптивності до кризових трансформацій та подальшій інтеграції у європейський фінансовий простір.

Висновки. У результаті отримано наукові результати, що пов'язані з обґрунтуванням та удосконаленням стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України через трансформацію ризикового середовища під впливом воєнних, економічних, соціальних і технологічних викликів, які зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей управління страховим бізнесом до резильєнтно-орієнтованих підходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності страховиків. Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні стратегічних орієнтирів резильєнтного розвитку страхових компаній, які охоплюють забезпечення фінансової стійкості, адаптивності бізнес-моделей, цифрової трансформації страхових процесів,

клієнтоорієнтованості та інтеграції принципів сталого розвитку. Теоретичне значення роботи полягає в формуванні принципово нових стратегічних засад резильєнтного розвитку страхових компаній у післявоєнній економіці України. Отримані результати мають безпосереднє практичне значення через використання запропонованого підходу, який сприятиме підвищенню якості стратегічного управління, зміцненню фінансової безпеки страхового сектору та забезпеченню його адаптації до умов післявоєнного відновлення України. Імплементация запропонованої системи показників оцінювання резильєнтного розвитку страхових компаній та інтегральний індекс резильєнтності дозволять комплексно оцінити рівень фінансової, ризикової, операційної, цифрової, інноваційної та ESG-стійкості страхового бізнесу.

Подальші дослідження пов'язані з формуванням економіко-математичних моделей оцінювання резильєнтності страхових компаній, удосконаленням механізмів інтеграції ESG-чинників у стратегічному управлінні страховим бізнесом, а також дослідженням впливу цифрових технологій і європейських регуляторних стандартів при формуванні довгострокової конкурентоспроможності страхового ринку України.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1. Bulantsov, I. (2025). Identification of key challenges of insurance market regulation in the context of globalisation and integration into the European market. *Economic Forum*, 15(3), 18-29. <https://doi.org/10.62763/ef/3.2025.18>.
2. Chhering, M. (2026). Insurance, Resilience, and Sustainable Economic Growth: A Systematic Literature

Review. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 17 (2), 12-30. <https://doi.org/10.9790/5933-1702031230>
3. Pokalchuk, O. K., & Puzyrova, P. V. (2024). Theoretical foundations of formation of innovative strategies of insurance companies in Ukraine and peculiarities of its development under martial law.

- Журнал стратегічних економічних досліджень*, 4 (21), 100-110. <http://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.9>.
- 4.Quan, Z., Hu, C., Dong, P., & Valdez, E. (2024). Improving Business Insurance Loss Models by Leveraging InsurTech Innovation. URL: <https://arxiv.org/pdf/2401.16723>
- 5.Vedani, J., & Devineau, L. (2012). Solvency assessment within the ORSA framework: issues and quantitative methodologies. URL: <https://arxiv.org/pdf/1210.6000>.
- 6.Абрамов, М. Д. (2024). Роль комплексної діагностики в забезпеченні економічної безпеки страхових компаній під час воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*, 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.86>.
- 7.Анжаурова, І. (2012). Концептуальні засади стратегічного менеджменту страхової компанії як елементу сталого розвитку. *Економічний аналіз*, Т. 11(1), 66-69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(1)_17).
- 8.Гориславец, П., & Кожан, С. (2025). Розвиток страхового ринку: нові виклики та можливості для страховиків. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, 3, 48-53. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-10>.
- 9.Дем'янчук, М. А., Маслій, Н. Д., & Жаданова, Ю. О. (2021). Страхова екосистема України: забезпечення розвитку страхових компаній. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 18, 30-38. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.230064>.
- 10.Загарій, В. П. (2024). Роль соціального страхування в парадигмі відновлення економіки України. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія : економіка, управління, безпека, технології*, 3(4). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-4-10>.
- 11.Заколюдажний, В. О. (2015). Мобільна стратегія як інноваційна складова розвитку страхової компанії. *Економіка та держава*, 8, 108-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_8_26.
- 12.Закон України «Про страхування» № 1909-IX від 18.11.2021, ред. від 01. 01. 2025р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20?utm_source.
- 13.Кнейслер, О., Спасів, Н., Квасовський, О., & Ніпіаліді, О. (2026). Трансформація фінансової реабілітації, банкрутства та виходу страхових компаній з ринку в умовах системної турбулентності: європейські та українські виміри. *Облік і фінанси*, 1(111), 105-122. [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2026-1\(111\)-105-122](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2026-1(111)-105-122).
- 14.Кобко, Р. В. (2021). Управління економічною безпекою ринку страхових послуг України: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Бізнес Інформ*, 8, 156-162. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-156-162>.
- 15.Литвин, О. В., & Ліщишин, С. А. (2020). Сучасний стан та напрями підвищення фінансово-економічної безпеки страхових компаній України. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, 25(5), 34-38. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-84-5>.
- 16.Мартиненко, Л. М. (2011). Стратегічне планування розвитку страхового ринку: методичний підхід. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка*, 10, 212-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_ekon_2011_10_29.
- 17.Мартиненко, Л. М. (2011). Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку страхового ринку. *Економіка та держава*, 1, 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_1_20.
- 18.Минкіна, Г. О. (2012). Перспективи розвитку майнового страхування в Україні в умовах трансформаційної економіки. *Таврійський науковий вісник*, 78, 224-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv_2012_78_46.
- 19.НАСУ (2026). Страховий ринок 2025. URL: https://nasu.com.ua/strahovyj-rynok-2025/?utm_source.
- 20.Опальчук, Р., Чорновол, А., & Поплюйко, Я. (2025). Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113>.
- 21.Пономаренко, О. В. (2022). Економічні умови функціонування страхового ринку України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*, 101(2), 208-218. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2022-101-2-208-218>.
- 22.Пузирьова, П. В., & Ковальська, Ю. Г. (2012). Актуальні аспекти менеджменту організації страхового бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 3(130), 100-103. <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/16040>.
- 23.Пузирьова, П. В., & Покальчук, О. К. (2024). Роль страхових компаній як стратегічного партнера у розвитку недержавного пенсійного забезпечення. *Формування ринкових відносин в Україні*, 12(283), 204-213. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15039512>.
- 24.Пшик, Б. І. (2025). Розвиток організаційно-економічних механізмів страхування інвестиційних ризиків бізнес-структур в Україні. *Фінансовий простір*, 4, 18-34. [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.183334](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.183334).
- 25.Ткаченко, А., & Шматко, К. (2012). Стратегічний розвиток фінансової діяльності страхової компанії. *Економічний аналіз*, 11(1), 242-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(1\)_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(1)_54).
- 26.Ткаченко, Н. В., & Селіверстова, Л. С. (2019). Оперативний і стратегічний контролінг як інструмент ефективного розвитку страхових компаній. *Вісник Університету банківської справи*, 2-3, 88-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUBsNbU_2019_2-3_15.
- 27.Ткаченко, С. О., & Третяк, Д. Д. (2018). Стратегії розвитку страхових компаній на основі побудови матриці бостонської консалтингової групи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*, 34,

- 77-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_34_14.
- 28.Чернюк, Л. Г., & Коломицева, О. В. (2012). Проблеми та передумови стратегічного розвитку регіонального страхового ринку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*, 31(1), 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_31\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2012_31(1)_8).
- 29.Чорновол, А., & Табенська, Ю. (2022). Стратегічні пріоритети розвитку страхового ринку України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 1, 123-130. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.10>.
- 30.Юдіна, С. В., Гуржий, Т. О., & Жюдіт, Ф. М. (2023). Страхові фонди як джерела інвестування економіки України. *Приазовський економічний вісник*, 4, 92-97. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-15>.
- 31.Solvency II (2009). Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0138>

УДК 338.26/.28:351.86(477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-112-123

Дата надходження: 03.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СИЛИ ТА ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Михайло Таран¹

¹Науковий співробітник, Національна академія Служби безпеки України; Аспірант кафедри національної економіки і фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права “КРОК”», Київ, Україна, e-mail: mychailo.taran@outlook.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8581-6414>

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF STRATEGISING UKRAINE'S ECONOMIC DEVELOPMENT AS A FACTOR IN FORMING ECONOMIC POWER AND STRENGTHENING UKRAINE'S NATIONAL SECURITY

Mykhailo Taran¹

¹Research Fellow, National Academy of the Security Service of Ukraine; PhD Student in Economics, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: mychailo.taran@outlook.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8581-6414>

Анотація. Актуальність теми визначається потребою переосмислити стратегування економічного розвитку України в умовах війни, структурної невизначеності та тривалого безпекового тиску. Для України економічна політика не може обмежуватися логікою відновлення втрачених показників або повернення до довоєнної траєкторії. Її предметом має стати формування такої якості економіки, яка здатна підтримувати державну суб'єктність, створювати складну додану вартість, накопичувати національні спроможності та зміцнювати безпекову стійкість у довгій перспективі. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних засад стратегування економічного розвитку України як чинника формування економічної сили та зміцнення національної безпеки. Об'єктом дослідження є процес стратегування економічного розвитку в умовах поєднання розвиткового і безпекового вимірів державної політики. Теоретичну основу дослідження становлять підходи інституційної економіки, теорії економічного розвитку, стратегічного управління, національної конкурентоспроможності та геоekonomіки. У статті використано концептуальний аналіз, категоріальне розмежування, теоретичне узагальнення та системну інтерпретацію взаємозв'язку між економічним розвитком, економічною силою і національною безпекою. Стратегування економічного розвитку слід розглядати як процес формування економічної сили країни, яка розглядається не як похідна від обсягу валового продукту, а як інтегральна спроможність економіки продукувати вищу додану цінність (ціннісну пропозицію), формувати суб'єктність та конкурентоспроможність на міжнародному рівні й конвертувати накопичений потенціал у ширшу національну силу і безпекову стійкість держави. Запропоновано аналітичне розрізнення економічного зростання як кількісного вимірювання економіки і економічного розвитку як предмет стратегічного вибору. Обґрунтовано, що стратегування є функцією державної суб'єктності, а не процедурою розробки документів, і що його якість визначається інституційною зрілістю системи ухвалення рішень. Драйвери розвитку проаналізовано в логіці їх внеску у формування економічної сили, з виокремленням ролі людського капіталу, інновацій, оборонно-промислового комплексу, інституційної якості та регіональної спроможності. Практичне значення статті полягає в тому, що її висновки можуть бути застосовані для переорієнтації стратегічного планування з логіки заходів і показників на логіку спроможностей, драйверів розвитку та довгострокової стійкості держави. Такий підхід дає змогу оцінювати економічну політику за її внеском у формування економічної сили України.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегування, економічний розвиток, національна безпека, національні спроможності, інституційна якість, людський капітал, економічна сила.

Формули: 1, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The relevance of the topic is determined by the need to rethink the strategising of Ukraine's economic development under conditions of war, structural uncertainty, and prolonged security pressure. For Ukraine, economic policy cannot be limited to the logic of restoring lost indicators or returning to the pre-war trajectory. Its subject should be the formation of such a quality of the economy that is capable of supporting state agency, creating complex added value, accumulating national capabilities, and strengthening security resilience in the long term. The purpose of the article is to substantiate the conceptual foundations of strategising Ukraine's economic development as a factor in

forming economic power and strengthening national security. The object of the study is the process of strategising economic development under conditions in which the developmental and security dimensions of public policy are combined. The theoretical basis of the study consists of approaches from institutional economics, economic development theory, strategic management, national competitiveness, and geoeconomics. The article applies conceptual analysis, categorical differentiation, theoretical generalisation, and systemic interpretation of the relationship between economic development, economic power, and national security. Strategising of economic development should be considered as a process of forming the country's economic power, understood not as a derivative of the volume of gross output, but as the integral capacity of the economy to produce higher added value, understood as a value proposition, to form agency and competitiveness at the international level, and to convert accumulated potential into broader national power and the security resilience of the state. The article proposes an analytical distinction between economic growth as a quantitative measurement of the economy and economic development as a subject of strategic choice. It substantiates that strategising is a function of state agency rather than a procedure for drafting documents, and that its quality is determined by the institutional maturity of the decision-making system. The drivers of development are analysed through the logic of their contribution to the formation of economic power, with particular attention to the role of human capital, innovation, the defence-industrial complex, institutional quality, and regional capability. The practical significance of the article lies in the fact that its conclusions can be applied to reorient strategic planning from the logic of measures and indicators towards the logic of capabilities, development drivers, and the long-term resilience of the state. This approach makes it possible to assess economic policy by its contribution to the formation of Ukraine's economic power.

Keywords: strategic planning, strategising, economic development, national security, national capabilities, institutional quality, human capital, economic power.

Formulas: 1, fig.: 2, tab.: 0, bibl.: 14

Вступ. Війна та необхідність повоєнного відновлення поставили перед Україною завдання, яке до початку російсько-української війни залишалося значною мірою прихованим: відновити повноту стратегічної функції держави. Йдеться не про якість окремих документів і не про темпи окремих реформ, а про здатність країни визначати свою довгу траєкторію за умов, коли простір вибору обмежено загрозою безпеки, борговим тягарем, демографічною деформацією та залежністю від зовнішнього фінансування. У цьому контексті проступає ключова проблема: розрив між стратегічною функцією держави як здатністю формувати майбутнє і тими практиками документування, координації та планування, які зазвичай називають стратегічним плануванням. Формальне вироблення стратегічних документів, визначення цілей і затвердження програм не завжди супроводжуються зміною логіки управлінської дії. Внаслідок цього стратегія часто залишається на рівні нормативно оформленого наміру, тоді як її вплив на реальну траєкторію розвитку системи є обмеженим. Йдеться не про відсутність стратегічного мислення як такого, а про розрив між проголошеною стратегічною рамкою і спроможністю перетворювати її на послідовний вибір, інституційну практику та довгостроковий

результат. Стратегічних рамок, які б формували довгу перспективу й узгоджували безпекові, економічні та інституційні рішення, бракує. Це структурна риса управлінської культури, яка ставить адміністрування над стратегуванням і поточну керованість над довгостроковим вибором.

Друга складова проблеми пов'язана з предметом самого стратегування. Стратегічне планування економічного розвитку традиційно мислиться як проєктування зростання й розподілу ресурсів. Натомість історичний момент, у якому перебуває Україна, потребує переосмислення предмета: стратегічна думка має відповісти не лише на питання, як відновити економіку, а й на питання, якою має бути економіка, здатна накопичувати силу. У цьому контексті економічна сила не зводиться до темпів зростання чи обсягів виробництва, йдеться про таку якість економічного розвитку, за якої економіка не лише реагує на наслідки, а й формує здатність держави діяти, витримувати тиск, формувати рішення і відтворювати власну перспективу.

Третя складова проблеми полягає у сполученні розвиткового та безпекового вимірів. У межах дискусії про економічне зростання безпека часто розглядається як зовнішнє обмеження, водночас у дискусії про національну безпеку економіка

здебільшого постає як ресурсна база для підтримання обороноздатності. Для країни, що перебуває на фронті, такий поділ є методологічно недостатнім, оскільки розвиток і безпека спираються на той самий комплекс національних спроможностей.

У цьому контексті економічна політика не може бути відокремлена від логіки безпеки, так само як безпекова політика не може мислитися поза питанням економічної сили. Йдеться не про механічне поєднання двох сфер, а про розуміння їхньої спільної основи: здатності держави накопичувати, організовувати й відтворювати національні спроможності. Стратегічне планування, яке не виходить із цієї цілісності, втрачає власний предмет, оскільки описує розвиток без джерел стійкості або безпеку без економічної основи її тривалого відтворення.

Аналіз останніх досліджень.

Концептуальна рамка дослідження спирається на кілька дослідницьких традицій. У межах підходу «*wealth esopoty*», розробленого дослідницькою групою Беннетівського інституту державної політики Кембриджського університету під керівництвом Д. Койл, валовий внутрішній продукт як єдиний показник заміщується панеллю показників доступу до шести типів капіталу: фізичного, фінансового, природного, нематеріального, людського, а також соціального та інституційного (Coyle et al., 2019). Такий підхід дозволяє побачити економіку як систему запасів, а не лише потоків, і працювати з її довгостроковою спроможністю генерувати добробут. Концептуалізацію національної сили як трирівневої категорії, що охоплює ресурси, механізми їх конвертації та результати, запропоновано в дослідженні *RAND Corporation* Г. Треверетона і С. Джонса (Treverton & Jones, 2005). Її аналітична цінність полягає у виокремленні самостійної проблематики конвертації: володіння ресурсами не означає здатності перетворити їх на діючу спроможність. Саме якість конвертаційних механізмів, тобто інституцій, рішень, культури, визначає, чи стає економіка джерелом сили

країни. Цей погляд переносить акцент із ресурсного багатства, який не перетворюється автоматично на стратегічну спроможність, на якість управлінських рішень

М. Мазарр у дослідженні суспільних основ національної конкурентоспроможності (Mazarr, 2022) розгорнув цей підхід у площину сталих суспільних характеристик, що визначають довгострокову конкурентну перевагу країн. До них він відносить національну волю, єдину ідентичність, спільні можливості, активна держава, ефективні інституції, здатність суспільства навчатися й змінюватися, конкурентна різноманітність. Значущість цієї моделі полягає в тому, що вона переносить фокус із зовнішніх показників економічної динаміки на внутрішню якість суспільної організації. Економічний розвиток в такій логіці постає не лише як результат ресурсів, ринків чи управлінських рішень, а як похідна від глибших суспільних спроможностей. Для українського контексту ця оптика особливо суттєва, адже економічна сила країни не з'являється поза суспільною основою, яка її породжує.

У роботі Р. Лінгас, Г. Шатца та співавторів (Lyngaas et al., 2026) показано, як упродовж останніх двох десятиліть інструментарій економічної політики перемістився з периферії державної стратегії в її центр, і як зростають ризики від нескоординованого використання санкцій, тарифів, експортного контролю, скринінгу інвестицій та промислової політики. Концепція економічної складності Р. Гаусмана і С. Гідальго формалізує положення країни в глобальному поділі праці через структуру продуктових експортних можливостей як показник продуктивних знань, нагромаджених у національній економіці (Hausmann, Hidalgo, 2014).

В українському науковому полі окреслена проблематика розгортається у кількох взаємодоповнюваних дослідницьких лініях. Лінію інституційно-економічного аналізу продовжує А. Гриценко (Гриценко, 20230), який показує,

що сучасна геоекономічна турбулентність утворює гібридну систему «мир — війна», у межах якої національний економічний розвиток має укорінюватись у внутрішніх інституційних, ціннісних і виробничих основах країни. Така постановка проблеми перетинається з тезою цієї статті про двовимірність економічної сили: ні зовнішня геоекономічна позиція, ні внутрішня продуктивна ємність не можуть розглядатися ізольовано, оскільки спираються на ту саму систему національних спроможностей. Емпірично-аналітичний вимір проблеми розкрито в експертно-аналітичній доповіді «Економічна безпека України в умовах довготривалої війни» (Жаліло та ін., 2024). У роботі здійснено експертну оцінку трансформації загроз економічній безпеці у 2024 р. та прогноз на 2025–2027 рр. за вісьмома складовими, з виокремленням «зон» уразливості і стійкості національної економіки. Цінність цього дослідження для запропонованої концептуальної рамки полягає у тому, що воно фіксує конкретні точки, у яких розвитковий і безпековий виміри економічної політики не лише перетинаються, а й взаємно посилюють або послаблюють один одного. Запропонований підхід О. Резнікової дозволяє розглядати стійкість як результат накопичення національних спроможностей, що методологічно споріднено з поняттям економічної сили, на якому ґрунтується ця стаття (Резнікова, 2022). Узагальнюючи, можна констатувати, що в українській науковій літературі ґрунтовно опрацьовано окремі аспекти проблематики. Водночас залишається недостатньо розробленою цілісна концептуальна модель, у якій стратегування економічного розвитку, формування економічної сили та національна безпека розглядалися б як єдине явище, проявлене у трьох різних аспектах, з виокремленням механізмів конвертації національних спроможностей у внутрішню продуктивну та зовнішню геоекономічну силу держави. Заповнення цієї прогалини і становить предметну нішу запропонованого дослідження.

У Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року (Указ Президента України № 347/2021) зазначається, що стратегічний курс у сфері забезпечення економічної безпеки має два взаємопов'язані напрями: напрям розвитку та безпековий напрям. Така постановка загалом відповідає логіці цієї статті, оскільки фіксує неможливість розглядати економічну безпеку лише як систему захисту від загроз, відокремлену від довгострокового економічного розвитку. Водночас сам факт поєднання цих двох напрямів ще не означає формування цілісної стратегічної рамки, у межах якої розвиток і безпека мисляться як єдина система накопичення національних спроможностей. Проблема полягає в тому, що розвитковий і безпековий виміри часто залишаються поряд, але не завжди перетворюються на спільну логіку стратегічного вибору, також досі бракує цілісної концептуальної моделі, у якій стратегування економічного розвитку, формування економічної сили і національна безпека розглядалися б як одне явище, проявлене у різних аспектах.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегування економічного розвитку України як чинника формування економічної сили та зміцнення національної безпеки. Досягнення цієї мети передбачає розмежування категорій економічного зростання, економічного розвитку та економічної сили; визначення стратегування як управлінської діяльності, спрямованої на формування національних спроможностей; обґрунтування взаємозв'язку між розвитковим і безпековим вимірами економічної політики; а також виокремлення ключових драйверів, через які економічний розвиток може бути конвертований у довгострокову економічну силу держави. Методологічна основа дослідження є комплексною і поєднує шість груп методів, що відповідають окресленим завданням: (1) концептуальний аналіз і категоріальне розмежування, що застосовуються для уточнення сутнісного змісту понять

«економічне зростання», «економічний розвиток», «економічна сила», «стратегування», «спроможність» та їх взаємного співвідношення; (2) системно-структурний підхід, у межах якого економічна сила розглядається не як єдиний агрегат, а як інтегральна якість системи національних спроможностей, що проявляється у внутрішньому й зовнішньому вимірах; (3) інституційний підхід, який застосовується для обґрунтування інституційної якості як мультиплікатора конвертації ресурсів у спроможності, (4) порівняльний аналіз, що дозволяє порівняти позиції України у міжнародному просторі економічної сили.

Результати дослідження. В управлінському мисленні доцільно розрізняти два рівні стратегічної діяльності. Перший рівень пов'язаний з управлінням заходами: визначенням переліку дій, інструментів і послідовності кроків для досягнення встановлених цілей. Другий рівень стосується управління спроможностями, формуванням таких системних якостей, які дозволяють країні досягати визначеного типу результатів не лише в заданих, а й у змінних обставинах. Стратегування у власному сенсі належить саме до другого рівня; коли управління спроможностями підміняється управлінням заходами, стратегічна функція зводиться до процедурного оформлення цільових показників і втрачає зв'язок із реальною здатністю системи діяти, адаптуватися й відтворювати розвиток.

Стратегічний вибір є центральним актом стратегічного планування. Він полягає у визначенні пріоритетів і відмов, у концентрації обмежених ресурсів на тих напрямках, де країна може сформувати або поглибити конкурентну спроможність. Відсутність вибору перетворює стратегічний документ на компромісну суму відомчих побажань, у якій пріоритети розчиняються, а ресурси розподіляються пропорційно адміністративній вазі суб'єктів, а не значущості для національних спроможностей.

Спроможність є системною властивістю, відмінною від суми ресурсів і набору заходів, що формується на перетині людей, інституцій, технологій, культури рішень і часу. Вона характеризує здатність організаційної системи реалізовувати результати. Стратегування економічного розвитку у своїй глибинній суті є мистецтвом формування спроможностей, а економічна сила – їх інтегральним проявом у міжнародному просторі.

Такий підхід змінює розуміння економічної політики. Якщо її завдання зводиться до нарощування окремих показників, то горизонт дії обмежується поточним бюджетним або політичним циклом, а інструментарій переважно зосереджується на стимулюванні попиту чи підтримці окремих секторів. Якщо ж завданням є формування економічної сили, то горизонт політики має бути довгостроковим, а її зміст спрямованим на розвиток інституційних, людських, технологічних та інших спроможностей.

Для забезпечення аналітичної прозорості запропонованої концептуальної рамки в табл. 1 систематизовано предмет, інструментарій, часовий горизонт та індикативну сферу вимірювання економічного зростання, економічного розвитку та економічної сили. Це розрізнення відкриває простір подальшого змістовного розгортання кожної з категорій.

Аналітичне розрізнення трьох категорій є умовою змістовного стратегування. Економічне зростання фіксує кількісну зміну обсягу валового продукту за певний період. Воно піддається статистичному вимірюванню, але не містить інформації про якісні характеристики економічної системи. Зростання може бути результатом сприятливої цінової кон'юнктури, нарощування експорту сировини, активізації внутрішнього попиту за рахунок зовнішнього фінансування. Водночас, економіка може зростати не розвиваючись.

Таблиця 1

Аналітичне розмежування економічного зростання, економічного розвитку та економічної сили

Параметр порівняння	Економічне зростання	Економічний розвиток	Економічна сила
Онтологічний статус	Кількісна динаміка валового продукту	Якісна трансформація економічної системи	Інтегральна спроможність економіки
Об'єкт вимірювання	Обсяг ВВП, темпи приросту, обсяг експорту	Структура економіки, продуктивність, складність, інституції	Здатність економіки бути основою державної суб'єктності у внутрішньому і зовнішньому вимірах
Часовий горизонт стратегічної дії	Короткостроковий (бюджетно-політичний цикл)	Середньо- і довгостроковий	Довгостроковий
Основні індикатори	ВВП, ВВП на душу, темпи приросту, інфляція, експорт	Частка високотехнологічних секторів, ЕСІ, Індекс людського капіталу, продуктивність	Композитний показник: ЕСІ + людський капітал + якість врядування + R&D + оборонна спроможність + геоелектронічні позиції
Інструменти політики	Монетарні, фінансові, валютно-курсіві	Структурні: освіта, інновації, інституції, інфраструктура	Поєднання структурних, безпекових, геоелектронічних та союзницьких інструментів у єдиному стратегічному процесі
Роль держави	Стимулятор попиту, регулятор макророзподілу	Архітектор інституцій і структурних умов	Суб'єкт довгострокового стратегічного вибору; формувач спроможностей
Ризики помилкового заміщення	Зростання без розвитку	Розвиток без сили (зростання складності без конвертації у міжнародну позицію)	—

Джерело: сформовано автором на основі опрацювання джерел, представлених у результатах дослідження

Економічний розвиток фіксує якісну трансформацію економічної системи: зміну галузевої структури на користь сегментів з вищою доданою цінністю, поглиблення поділу праці, зростання продуктивності, посилення людського капіталу, посилення інституційної спроможності, розширення технологічної бази. Розвиток є процесом, у якому економіка нарощує складність і набуває нових властивостей.

Економічна сила є інтегральною категорією над зростанням і розвитком. Вона описує здатність економіки бути суб'єктом на міжнародного рівні; продукувати власну ціннісну пропозицію у глобальній конкуренції; конвертувати накопичений потенціал у безпекові й політичні спроможності держави; зберігати свободу стратегічних рішень в умовах зовнішнього тиску; забезпечувати тривале

відтворення власних умов існування. Іншими словами, економічна сила країни не вимірюється кількістю, вона виявляється у спроможності. Вона характеризує сукупну спроможність національної економіки виконувати функції, від яких залежить суб'єктність держави, у двох вимірах одночасно. Внутрішній вимір економічної сили описує продуктивну ємність національної системи: технологічну складність, конкурентну спроможність, національне багатство, фінансову стійкість, привабливість для людського, фінансового та іншого типу капіталу. Зовнішній вимір описує здатність країни впливати на конфігурацію міжнародних економічних потоків: самозабезпечення критичними ресурсами, частку у світовій структурі сили, доступ до геоелектронічних

інструментів захисту і проєкції національних інтересів.

Концептуальна ієрархія трьох категорій має операційні наслідки. Зростання можна стимулювати короткостроковими інструментами: бюджетними витратами, валютним курсом, доступом до зовнішнього фінансування. Розвиток вимагає структурної політики, спрямованої на освіту, інновації, інституції, інфраструктуру. Формування економічної сили потребує управлінської практики, що інтегрує внутрішній і зовнішній виміри в межах одного стратегічного процесу і керує системою як цілим з утриманням довгої перспективи.

Технологічна складність економіки визначає її положення в глобальному поділі продуктивних знань. Економічна система, що виробляє і експортує товари високої складності, спирається на широку базу знань, які важко відтворити в коротких часових горизонтах. Індекс економічної складності (*Economic Complexity Index*)

фіксує цю властивість через структуру експортних можливостей країни: чим більший набір складних товарів вона виробляє, і чим менша кількість інших країн здатна виробляти ті самі товари, тим вища її позиція в показнику. Складність економіки корелює з тривалими темпами зростання, з рівнем доходу і зі стійкістю до зовнішніх шоків.

Для попередньої емпіричної апробації запропонованої рамки доцільно ситуювати Україну у міжнародному порівняльному контексті за переліком індикаторів, які відображають окремі компоненти економічної сили від технологічної складності до інституційної якості (табл. 2). Як країни-референти обрано Польщу, Румунію та Чехію, оскільки вони репрезентують різні траєкторії пострадянської/постсоціалістичної модернізації в межах ЄС і є зіставними з Україною за вихідними структурними параметрами.

Таблиця 2

Порівняльна позиція України та країн-референтів за окремими індикаторами економічної сили

Індикатор (рік)	Україна	Польща	Румунія	Чехія
Індекс економічної складності (ECI) (Atlas of Economic Complexity, Growth Lab Harvard, 2024)	53/145	25/145	23/145	7/145
Глобальний інноваційний індекс (GII) (WIPO, 2025)	66/139	39/139	49/139	33/139
Частка світового багатства (Credit Suisse Wealth Databook, 2021)	0.15	0.3	0.1	0.15
Частка високотехнологічного експорту в товарному експорті, % (World Bank, 2024)	6	14	13	22

Джерело: складено автором на основі даних Atlas of Economic Complexity (Growth Lab, Harvard University), Global Innovation Index (WIPO), Global Wealth Report (Credit Suisse Wealth Databook), High-technology exports (World Bank)

Зовнішній вимір економічної сили розгортається в категоріях впливу країни на конфігурацію міжнародних економічних потоків. У сучасній дослідницькій традиції ця площина осмислюється через поняття геоекономіки, визначеної як використання економічних інструментів для досягнення геополітичних цілей і захист національних інтересів економічними засобами. Геоекономічні інструменти можуть включати торговельну і санкційну політику, регулювання потоків капіталу, контроль над критичною інфраструктурою глобальної торгівлі, стандартизацію,

валютне позиціонування, інвестиції в стратегічну інфраструктуру за межами національної території. Окреме місце в цій системі посідають інструменти, у яких економічна логіка перетинається з військово-стратегічною. Зокрема, розміщення збройних сил держави або її союзників поблизу геостратегічних об'єктів опонента може створювати можливість впливу на потоки капіталу, товарів, енергоносіїв і послуг, від яких залежить функціонування його економіки. У такому випадку економічна вразливість формується не лише через ринок чи санкції,

а й через контроль над просторовими умовами доступу до критичних потоків.

Отже, зовнішній вимір економічної сили не виникає автоматично як наслідок внутрішнього економічного потенціалу. Він потребує окремої системи стратегічних рішень, через які внутрішні спроможності держави перетворюються на здатність впливати на міжнародне середовище, захищати національні інтереси й

обмежувати залежність від рішень інших акторів.

Категорії, які звично називають драйверами розвитку, набувають іншого змісту, коли розглядаються в логіці економічної сили. Кожна з них є не лише чинником прискорення, а компонентом спроможностей, що формують силу як таку.



Рис. 1 Радіальна модель конвертації драйверів у економічну силу

Джерело: створено автором на основі опрацювання джерел, презентованих у результатах дослідження

Людський капітал у логіці економічної сили є не людським ресурсом, а здатністю людської спільноти продукувати додану цінність. Це означає, що чисельність працездатного населення є вихідним параметром, але не базовим. Ця категорія охоплює не лише освіту та професійну кваліфікацію, а й мотивацію, цінності, стан здоров'я, демографічну стійкість і здатність суспільства до навчання. Війна спричинила структурні зміни в людському капіталі України через міграційні втрати, психологічне навантаження, мобілізаційне залучення частини працездатного населення та трансформацію ринку праці. Водночас, війна показала технологічну та підприємницьку культуру, що проявилася у виробництві засобів оборони, у роботі

цивільної інфраструктури під ударами, у швидкому переналаштуванні економічних процесів. Стратегічне завдання в цій площині полягає у формуванні умов для нарощування людського капіталу: безпекових, інституційних, економічних та освітніх та перетворення його з реактивної мобілізації на сталу основу економічної сили.

Підприємництво є носієм економічної динаміки та виконує функцію носія генерування доданої цінності. Стратегування у цьому драйвері полягає у формуванні інституційного середовища, в якому підприємницька дія має сенс: захищене право власності, передбачуване регулювання, доступ до фінансування, мінімальні бар'єри входу, відсутність тиску. Особливого значення набувають малі і

середнє підприємництво, експортно-орієнтовані компанії, технологічні стартапи, оскільки вони формують гнучкість економічної структури та її здатність створювати нові ринки. У контексті економічної сили підприємництво є механізмом, через який країна продукує ціннісні пропозиції, з якими виходить у глобальну конкуренцію.

Інноваційна та технологічна спроможність визначає рівень складності, на якому економіка здатна діяти, конкурувати й відтворювати власну позицію у світі. У сучасній економіці країни розрізняються не лише обсягом ресурсів чи масштабом ринків, а передусім здатністю створювати інноваційні й технологічні рішення, переводити їх у продукти, виробничі процеси, управлінські практики та нові ринки. Інноваційна спроможність формується через інвестиції в науку, розвиток систем трансферу технологій, приватні витрати на R&D, якість освіти, наявність дослідницького капіталу і дієву інфраструктуру захисту інтелектуальної власності. Її перетворення на стале джерело економічної сили потребує цілеспрямованої політики, яка запобігає послабленню науково-технологічного потенціалу, підтримує його відтворення та поглиблює зв'язки України з міжнародною дослідницькою й інноваційною інфраструктурою.

Інституційна якість визначає здатність економічної системи конвертувати ресурси у спроможності. Інституції задають правила гри, у межах яких формується економічна поведінка: захист права власності, верховенство права, незалежність судової системи, передбачуваність регулювання, ефективність публічних фінансів і конкурентність ринків. За однакового обсягу ресурсів різні інституційні системи здатні продукувати різний рівень доданої вартості, інновацій, інвестиційної активності та довіри до довгострокових рішень. Саме тому інституційна зрілість виконує функцію мультиплікатора економічної сили. Праці Д. Аджемоглу і Дж. Робінсона (2016) утвердили підхід, за

яким економічне зростання не може бути пояснене лише наявністю ресурсів, капіталу чи сприятливої кон'юнктури. Його якість і тривалість значною мірою визначаються інституціями, що виникають унаслідок політичних виборів і задають характер доступу до ресурсів, конкуренції, власності та участі в економічному житті. У цьому сенсі інституційна якість є не зовнішньою умовою розвитку, а внутрішнім механізмом, через який політичні рішення перетворюються або не перетворюються на економічну спроможність. Інституційна зрілість формується здатністю системи відтворювати належну якість рішень у часі. Тому якість рішень є не лише характеристикою управління, а й індикатором державної спроможності. У цьому розумінні інституційна зрілість є одночасно умовою економічної сили та проявом накопиченої державної суб'єктності.

Регіональна спроможність є одним із ключових драйверів економічної сили, яка не може бути зосереджена лише в кількох центрах, оскільки така концентрація підвищує вразливість системи й обмежує її здатність до відтворення. Стратегічно стійка економіка передбачає мережу регіонів, кожен із яких має спеціалізацію, виробничі кластери, освітні й дослідницькі центри, локальне підприємницьке середовище та спроможність включатися в національні й міжнародні ланцюги створення цінності. Для України регіональна спроможність має особливе значення в умовах, коли частина територій зазнала руйнувань, частина перебуває під тимчасовою окупацією, а частина виконує функцію економічного, гуманітарного й безпекового тилу.

Оборонно-промисловий комплекс у період повномасштабної війни став одним із найбільш інтенсивних середовищ технологічного оновлення української економіки. Виробництво безпілотних систем, засобів радіоелектронної боротьби, ракетних технологій, кіберзахисту та інших оборонних і безпекових рішень стало середовищем формування нового типу

українських компаній, які визначаються не лише технологічною спеціалізацією, а й апробацію продукту в умовах реальних бойових дій. Стратегічне значення ОПК не обмежується його безпосередньою оборонною функцією. Його роль полягає також у здатності створювати технологічні рішення подвійного призначення, формувати нові виробничі ланцюги, підвищувати складність промислової бази та прискорювати модернізацію суміжних секторів економіки. У цьому сенсі оборонно-промисловий комплекс має розглядатися не як ізольований інструмент забезпечення безпеки, а як один із ключових компонентів економічної сили держави. Водночас ОПК має значення і для зовнішнього виміру економічної сили. Експорт оборонної продукції та технологічних рішень дає змогу конвертувати національні інженерні й виробничі компетенції у валютні надходження, міжнародні технологічні партнерства та інструмент геоекономічного впливу. У довгостроковій перспективі це означає, що розвиток оборонно-промислового комплексу має бути інтегрований у стратегію економічного розвитку України як складова промислової модернізації, технологічної суб'єктності та безпекової спроможності держави.

Сучасне розуміння національної безпеки далеко вийшло за межі суто військового виміру. Безпека спирається на сукупність взаємозалежних спроможностей: оборонної потужності, економічної бази, технологічної автономії, фінансової стійкості, демографічної стабільності, довіри до інституцій, захищеної інфраструктури. Втрата будь-якої з цих спроможностей робить країну вразливою, а економічна сила країни є тим інтегральним станом, у якому ці спроможності відтворюються синхронно й тривало.

Військова потужність у довгостроковій перспективі є похідною від економічної сили. Утримання збройних сил, фінансування оборонного замовлення, інвестиції у військові дослідження і розробки покриваються з валового

внутрішнього продукту і податкових надходжень. Стійкість фінансування військових зусиль у війні високої інтенсивності визначається здатністю економіки генерувати достатній обсяг доданої цінності без розбалансування макрофінансової стабільності. Внутрішній вимір економічної сили опосередковує матеріальну базу обороноздатності; зовнішній вимір опосередковує доступ до союзницьких ресурсів, технологій і коаліційних безпекових інструментів. Перерахована множина функцій національної безпеки матеріалізується через ту саму систему національних спроможностей, що формує економічну силу. У концептуальному відношенні економічна сила і національна безпека є двома проєкціями одного об'єкта: економічна сила фіксує його з боку процесів формування спроможностей, національна безпека з боку результатів стійкості до зовнішнього тиску.

Особливістю стратегічного завдання України є одночасне перебування країни у воєнній, відновлювальній, інтеграційній та трансформаційній логіках. Усі ці процеси розгортаються паралельно, що накладає особливі вимоги до якості стратегічних рішень і потребує категоріальної основи, всередині якої вони можуть бути узгоджені. Такою категоріальною основою є економічна сила.

Категорія економічної сили закріплює відмінність між стратегією відновлення і стратегією формування економіки нового типу. Її змістом є формування національної економіки, здатної забезпечувати оборонні функції, виходити на світові ринки, в тому числі технологічно складних товарів і послуг, інтегруватися в європейський та міжнародний простір, утримувати фінансову стійкість у режимі тривалих ризиків, конвертувати національні позиції в геоекономічну вагу. Положення України на безпековому фронті формує додаткову управлінську вимогу. Стратегічні рішення країни мають значення для конфігурації європейського безпекового простору, що підвищує ціну якості стратегічного

управління і одночасно розширює доступ до зовнішніх інституційних, фінансових і технологічних ресурсів. Конвертація цих ресурсів у внутрішню економічну силу відбувається за умови інституційно зрілого використання, що повертає аргумент до питання якості стратегічних рішень.

Висновки. У статті стратегування економічного розвитку концептуалізовано як управлінську діяльність, спрямовану на формування економічної сили країни у внутрішньому й зовнішньому вимірах. Такий підхід зміщує акцент із планування заходів на формування спроможностей, які дозволяють економічній системі діяти, адаптуватися, відтворювати розвиток і підтримувати державну суб'єктність у довгій перспективі.

Основні наукові результати. По-перше, обґрунтовано аналітичне розмежування трьох взаємопов'язаних, але не тотожних категорій: економічного зростання, економічного розвитку та економічної сили. У цьому контексті стратегування має оцінюватися наскільки воно змінює здатність країни накопичувати, організовувати й відтворювати власну силу. Драйвери економічної сили у статті розглянуто як взаємопов'язану систему.

Наукова новизна. Концептуально новим є інтегрування трьох дослідницьких традицій у єдину рамку, центрованою на категорії економічної сили. Уперше у вітчизняному науковому дискурсі стратегування розглянуто як складову державної суб'єктності, якість якої вимірюється здатністю інституційної системи приймати й відтворювати стратегічні рішення в часі. На відміну від наявних, у яких розвиток і безпека здебільшого розглядаються як співіснуючі сфери державної політики, у статті обґрунтовано їх онтологічну спільність на рівні національних спроможностей.

Теоретичне значення. Запропонована рамка створює основу для подальших досліджень у галузі економічної теорії, стратегічного управління та національної безпеки і відкриває можливість для операціоналізації категорії

економічної сили на рівні емпіричних показників.

Практичне значення. Висновки можуть бути застосовані для переорієнтації стратегічного планування з логіки заходів і показників на логіку спроможностей; для перегляду структури документів державного стратегічного планування з тим, щоб у них були прямо передбачені складові формування економічної сили; для побудови оцінювання економічної політики за критерієм її внеску у формування економічної сили України, а не лише за критерієм виконання операційних показників.

Соціально-економічний ефект. Економічна політика України потребує переходу до логіки формування сили. Відновлення є необхідною, але недостатньою рамкою, оскільки воно орієнтує політику переважно на компенсацію втрат і повернення до функціональності. Формування економічної сили передбачає створення такої якості економіки, яка дозволяє державі змінювати власну позицію в міжнародному середовищі, підвищувати стійкість до зовнішнього тиску, розширювати простір автономних рішень і накопичувати довгострокову суб'єктність.

Перспективи подальших досліджень. Запропонована концептуалізація не вичерпує всієї проблематики, а подальші дослідження потребують операціоналізації категорії економічної сили: визначення її складових, індикаторів, методів вимірювання. Окремого аналізу вимагають драйвери економічної сили, зокрема механізми їхньої взаємодії, умови посилення або послаблення стратегічного ефекту. Перспективним напрямом є також дослідження зовнішнього виміру економічної сили України: її участі у глобальних ланцюгах створення цінності, технологічних альянсах, продовольчих і енергетичних ринках, оборонно-промисловій кооперації та європейській економічній інтеграції.

Таким чином, стратегування економічного розвитку України має

розглядатися як процес формування економічної сили, що поєднує розвитковий і безпековий виміри державної політики. У цій логіці якість стратегічних рішень визначає не лише траєкторію економічного

розвитку, а й здатність держави зміцнювати національні спроможності, зберігати суб'єктність і забезпечувати довгострокову національну безпеку.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки рукопису. Його застосування було обмежене виключно створенням візуалізації – рисунка 1 «Радіальна модель конвертації драйверів у економічну силу».

Література:

1. Аджемоглу, Д., & Робінсон, Дж. (2016). *Чому нації занепадають: Походження влади, багатства і бідності* (О. Дем'янчук, пер.). Наш Формат. <https://nashformat.ua/reader/2278>
2. Гриценко, А. А. (2023). *Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоелектронічні зрушення*. Економіка України. <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2023-04-3/2023-04-3>
3. Жаліло, Я. А., Базиліук, Я. Б., Белашов, Є. В., Власенко, Р. В., Гладких, Д. М., Завгородня, С. П., Касперович, Ю. В., та ін. (2024). *Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: експертно-аналітична доповідь*. Національний інститут стратегічних досліджень. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/ad_ekonombezpeka_2024_220524.pdf
4. Президент України. (2020, 14 вересня). *Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України № 392/2020*. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
5. Президент України. (2021, 11 серпня). *Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України № 347/2021*. <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>
6. Резнікова, О. О. (2022). *Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія*. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>
7. Blackwill, R. D., & Harris, J. M. (2016). *War by other means: Geoeconomics and statecraft*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1c84cr7>
8. Coyle, D., Zenghelis, D., Agarwala, M., Felici, M., Lu, S., & Wdowin, J. (2019). *Measuring wealth, delivering prosperity: The Wealth Economy Project on natural and social capital*. Bennett Institute for Public Policy, University of Cambridge. https://www.bennettsschool.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/12/WER_layout_online_July_2019_final_doubles.pdf
9. Hausmann R., Hidalgo C.A., Bustos S., Coscia M., Simoes A., Yildirim M.A. (2014). *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Cambridge, MA: MIT Press. <https://direct.mit.edu/books/oa-monograph/3014/The-Atlas-of-Economic-ComplexityMapping-Paths-to>
10. Lyngaas, R., Shatz, H. J., Whitney, I., & Lee, J.-J. (2026). *When economic security meets economic statecraft: Principles for a new era* (PE-A4706-2). RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/PEA4706-2>
11. Mazarr, M. J. (2022). *The societal foundations of national competitiveness*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/RRA499-1>
12. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
13. Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business school Publishing. <https://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>
14. Trevorton, G. F., & Jones, S. G. (2005). *Measuring national power*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/CF215>

УДК 330.322:338.24:502.131.1
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-124-134

Дата надходження: 15.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сергій Лісняк¹

¹Здобувач PhD, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, e-mail: lisniak.si@knutd.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5041-1305>

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF INVESTMENT SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Sergii Lisniak¹

¹PhD student, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, e-mail: lisniak.si@knutd.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5041-1305>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах глобальних трансформацій, цифровізації та післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано, що досягнення сталого розвитку потребує формування ефективної системи мобілізації, акумулювання та використання інвестиційних ресурсів, здатної забезпечити структурну модернізацію економіки, розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних технологій та реалізацію екологічно орієнтованих проєктів. Визначено стратегічну роль інвестиційних ресурсів у забезпеченні інноваційного розвитку, модернізації виробничої інфраструктури, розвитку людського капіталу, екологічної трансформації економіки та післявоєнного відновлення держави. Систематизовано ключові чинники формування концептуальних засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки. Обґрунтовано, що концепція інвестиційного забезпечення сталого розвитку повинна базуватися на принципах системності, комплексності, інноваційності, інклюзивності, екологічної відповідальності, інституційної узгодженості та довгострокової ефективності. Встановлено, що важливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграє формування багатоканальної системи фінансування, яка поєднує державні, приватні, міжнародні та інституційні джерела інвестиційних ресурсів. Об'єктом дослідження виступає сукупність економічних відносин, що виникають у процесі формування, залучення, розподілу та використання інвестиційних ресурсів для забезпечення сталого розвитку національної економіки. Теоретичну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії сталого розвитку, інвестиційного менеджменту, інституціональної економіки, теорії економічного зростання та концепції сталого фінансування. У роботі використано загальнонаукові методи: системний підхід; інституційний підхід; концепцію сталого розвитку; метод структурно-логічного аналізу; методи абстрагування, синтезу та наукового узагальнення. Запропоновано концептуальну модель інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, що охоплює інституційну, фінансову, інноваційну, цифрову та соціально-екологічну підсистеми та орієнтована на досягнення стратегічних пріоритетів сталого розвитку України. Перспективи подальших наукових досліджень спрямовані на поглиблення теоретико-методичних засад формування ефективної системи інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах післявоєнної відбудови та європейської інтеграції України.

Ключові слова: інвестиційне забезпечення; сталий розвиток; національна економіка; інвестиційні ресурси; стале фінансування; цифрова трансформація; євроінтеграція; післявоєнне відновлення; інвестиційна політика.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 32

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of investment support for the sustainable development of the national economy in the context of global transformations, digitalization, and the post-war recovery of Ukraine. It is substantiated that achieving sustainable development requires the formation of an effective system for mobilizing, accumulating, and utilizing investment resources capable of ensuring structural modernization of the economy, human capital development, implementation of innovative technologies, and realization of environmentally oriented projects. The strategic role of investment resources in fostering innovative development, modernizing production infrastructure, developing human capital, facilitating the ecological transformation of the economy, and supporting the

post-war reconstruction of the state is determined. The key factors shaping the conceptual foundations of investment support for the sustainable development of the national economy are systematized.

It is argued that the concept of investment support for sustainable development should be based on the principles of systemicity, comprehensiveness, innovation, inclusiveness, environmental responsibility, institutional coherence, and long-term efficiency. It is established that an important role in ensuring sustainable development is played by the formation of a multi-channel financing system that combines public, private, international, and institutional sources of investment resources. The object of the study is the set of economic relations arising in the process of formation, attraction, allocation, and utilization of investment resources to ensure the sustainable development of the national economy.

The theoretical foundation of the research is formed by the fundamental provisions of economic theory, sustainable development theory, investment management, institutional economics, economic growth theory, and the concept of sustainable finance. The study employs general scientific methods, including the systems approach, institutional approach, sustainable development concept, structural-logical analysis, as well as methods of abstraction, synthesis, and scientific generalization. A conceptual model of investment support for the sustainable development of the national economy is proposed, encompassing institutional, financial, innovation, digital, and socio-environmental subsystems and aimed at achieving the strategic priorities of Ukraine's sustainable development. Prospects for further scientific research are focused on deepening the theoretical and methodological foundations for the formation of an effective system of investment support for the sustainable development of the national economy in the context of Ukraine's post-war reconstruction and European integration.

Keywords: investment support; sustainable development; national economy; investment resources; sustainable finance; digital transformation; European integration; post-war recovery; investment policy.

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 2, **bib.:** 32

Вступ. Сталий розвиток національної економіки виступає одним із ключових пріоритетів державної економічної політики, оскільки забезпечує збалансоване поєднання економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки. Досягнення Цілей сталого розвитку потребує значних обсягів фінансових ресурсів, здатних забезпечити модернізацію виробничого потенціалу, розвиток інновацій, цифрову трансформацію економіки, впровадження екологічно безпечних технологій та підвищення конкурентоспроможності національного господарства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи інвестиційного забезпечення сталого розвитку, яка повинна створювати умови для мобілізації, акумулювання та раціонального використання інвестиційних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку держави. Для України зазначена проблематика є особливо актуальною в умовах повномасштабної війни та необхідності післявоєнного відновлення економіки. Значні руйнування виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури, скорочення інвестиційної активності, підвищення рівня ризиків ведення бізнесу та обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів потребують

формування нових підходів до залучення інвестицій та створення ефективної системи їх спрямування на досягнення Цілей сталого розвитку. Саме тому важливого значення набуває визначення концептуальних засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, які будуть враховувати сучасні виклики, євроінтеграційні процеси, цифровізацію економіки та пріоритети післявоєнної відбудови України.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням інвестиційної діяльності, сталого розвитку та фінансового забезпечення економічного зростання, недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісної концепції інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, яка б поєднувала інституційні, фінансові, інноваційні та регуляторні механізми мобілізації інвестиційних ресурсів. Потребують подальшого наукового обґрунтування підходи до інтеграції державних, приватних, міжнародних та цифрових джерел фінансування, а також механізми підвищення ефективності інвестиційних процесів у контексті реалізації Цілей сталого розвитку та післявоєнного економічного відновлення України. Таким чином, формування

концептуальних засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, орієнтованих на створення ефективної системи залучення, розподілу та використання інвестиційних ресурсів, обумовлює потребу в її подальшому науковому дослідженні.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки є одним із ключових напрямів сучасної економічної науки, оскільки досягнення Цілей сталого розвитку потребує формування ефективних механізмів мобілізації та використання інвестиційних ресурсів. Аналіз наукових праць свідчить про наявність значного наукового доробку як зарубіжних, так і вітчизняних учених, які досліджують різні аспекти інвестиційного забезпечення сталого розвитку.

Теоретико-концептуальні засади сталого розвитку та інвестиційного забезпечення економічних трансформацій знайшли своє відображення у працях зарубіжних вчених (Daly, 2006), який обґрунтував фундаментальні принципи сталого розвитку, а також (Sachs, Schmidt-Traub, Mazzucato, Messner, Nakicenovic & Rockström, 2019), які досліджували механізми досягнення Цілей сталого розвитку та роль фінансової системи у забезпеченні структурних економічних перетворень. Серед українських учених теоретичні аспекти інвестиційного забезпечення сталого розвитку висвітлено у працях (Андрусак, 2015; Бабіна, 2015; Мамонтова, 2015; Романенко, 2015; Атамас, 2023; Зоря О., Бардіна & Зоря С, 2021), які досліджували економічну сутність інвестиційного забезпечення, концептуальні засади його формування та інституційні передумови сталого розвитку національної економіки.

Значний внесок у розвиток проблеми присвяченої сталим фінансам, фінансовим механізмам та інструментам інвестиційного забезпечення сталого розвитку зробили зарубіжні науковці (Alonso-Conde & Rojo-Suárez, 2020; Khettabet, Cheriet & Hallab, 2025; Ziolo,

Fidanoski, Simeonovski, Filipovski & Jovanovska, 2017; Ozili, 2023), які обґрунтували роль сталих фінансів, зелених облігацій, фінансової стабільності та інституцій розвитку у забезпеченні довгострокового економічного зростання. Серед українських дослідників питання фінансових механізмів сталого розвитку висвітлено у працях (Верстяк, 2023; Боярко & Трушкіна, 2024; Ільчук, Шпомер & Шпомер, 2022; Хелемський, 2023; Белінська, Коваленко, Чуницька & Слюсарева, 2024; Вахович, Погуляйко & Лакас, 2024; Зубко В. & Чербаджи, 2024), де автори досліджують джерела фінансування сталого розвитку, інструменти державної підтримки, диверсифікацію інвестиційних ресурсів, розвиток небанківського фінансового сектору та механізми стимулювання зелених інвестицій.

Науковці (Гаращук & Куценко, 2021; Колесник, Командровська & Пунда, 2015; Скоробогатова, 2014; Селіверстова & Міх, 2019) дослідили інноваційно-інвестиційні чинники забезпечення сталого розвитку й конкурентоспроможності економіки, обґрунтували взаємозв'язок між інвестиційною та інноваційною діяльністю, визначили роль корпоративної соціальної відповідальності, інноваційного співробітництва з ЄС та інвестиційну політику підприємств у досягненні Цілей сталого розвитку. Дослідники (Кришталь, Лаглер & Підвальна, 2018; Матвєєва & Міняйло, 2015; Мармуль & Лаврега, 2019; Вахович, Погуляйко & Лакас, 2024) присвятили свої праці регіональним аспектам інвестиційного забезпечення сталого розвитку, дослідивши питання формування інвестиційного потенціалу регіонів, підвищення інвестиційної привабливості територій, стимулювання розвитку сільських та прикордонних регіонів, а також удосконалення механізмів залучення інвестицій в умовах євроінтеграційних процесів. Окремо слід наголосити на здобутках (Аксьонова & Новак, 2018; Гессен, Криворучко & Сидоренко, 2016; Карінцева, Дегтярьова, Харченко, Долгошеєва & Кіріл'єва, 2020; Скоробогатова, 2014), які дослідили

механізми залучення прямих іноземних інвестицій, визначили їх вплив на конкурентоспроможність економіки, обґрунтували стратегічні напрями міжнародного інвестиційного співробітництва та інтеграції України до європейського економічного простору.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок у сфері інвестиційного забезпечення сталого розвитку, недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісної концепції інституційно-фінансового забезпечення сталого розвитку національної економіки, яка б поєднувала механізми мобілізації інвестиційних ресурсів, інструменти сталого фінансування, цифрові технології, європейські практики регулювання та потреби післявоєнного відновлення України, що і обумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних засад та формування комплексного механізму інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки.

Постановка завдання. Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування концептуальних засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, визначення ключових принципів, джерел, механізмів та інструментів формування інвестиційних ресурсів, а також розроблення науково-практичних підходів до підвищення ефективності інвестиційних процесів в умовах цифрової трансформації, євроінтеграції та післявоєнного відновлення України.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що забезпечили комплексне дослідження концептуальних засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки. У процесі дослідження використано: системний підхід – для розгляду інвестиційного забезпечення як цілісної багаторівневої

системи взаємодії держави, бізнесу, фінансових інституцій та міжнародних організацій; інституційний підхід – для дослідження впливу нормативно-правового середовища, державної політики та інституційних механізмів на формування інвестиційного потенціалу економіки; концепцію сталого розвитку – для обґрунтування необхідності збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей інвестування; метод структурно-логічного аналізу – для визначення взаємозв'язків між інвестиційними ресурсами, інституційними чинниками та результатами сталого розвитку; методи абстрагування, синтезу та наукового узагальнення – для формування концептуальних положень щодо вдосконалення механізмів інвестиційного забезпечення сталого розвитку в умовах цифровізації економіки, євроінтеграційних процесів та післявоєнної реконструкції України.

Результати дослідження. Розвиток національної економіки характеризується посиленням впливу глобальних трансформаційних процесів, цифровізації, екологічних викликів, геополітичної нестабільності та необхідністю реалізації Цілей сталого розвитку. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи інвестиційного забезпечення сталого розвитку, яка виступає ключовим інструментом структурної модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного зростання (Андрусак, 2015; Бабіна, 2015). Інвестиційні ресурси формують матеріальну основу для впровадження інновацій, розвитку людського капіталу, модернізації виробничої інфраструктури та реалізації екологічно орієнтованих проєктів, що визначає їх стратегічну роль у забезпеченні збалансованого розвитку держави (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічна роль інвестиційних ресурсів у забезпеченні сталого розвитку національної економіки

Напрямок використання інвестиційних ресурсів	Зміст впливу	Очікувані результати для сталого розвитку
Інноваційний розвиток	Фінансування наукових досліджень, розробок, цифрових технологій та інноваційних проєктів.	Підвищення технологічного рівня економіки, зростання продуктивності праці, посилення інноваційної конкурентоспроможності.
Розвиток людського капіталу	Інвестування в освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я та розвиток компетентностей населення.	Формування якісного трудового потенціалу, зростання зайнятості та соціального добробуту.
Модернізація виробничої інфраструктури	Оновлення основних засобів, розвиток транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури.	Підвищення ефективності функціонування економіки, зміцнення інвестиційної привабливості країни.
Екологічна трансформація економіки	Реалізація природоохоронних заходів, розвиток відновлюваної енергетики, впровадження ресурсозберігаючих технологій.	Зниження екологічного навантаження, досягнення екологічних Цілей сталого розвитку.
Соціальний розвиток територій	Фінансування соціальної інфраструктури, житлових, медичних та освітніх проєктів.	Підвищення якості життя населення та соціальної згуртованості.
Післявоєнне відновлення та структурна трансформація	Відбудова критичної інфраструктури, підтримка бізнесу, стимулювання інвестиційної активності.	Прискорення економічного відновлення, зміцнення економічної резильєнтності та довгострокового зростання.

Джерело: удосконалено автором на основі (Аксьонова & Новак, 2018; Атамас, 2023; Lisniak & Puzyrova, 2024)

У сучасній економічній науці сталий розвиток розглядається як комплексний процес гармонізації економічних, соціальних та екологічних складових суспільного розвитку, спрямований на задоволення потреб нинішнього покоління без обмеження можливостей майбутніх поколінь. Досягнення зазначеної мети неможливе без належного інвестиційного забезпечення, оскільки саме інвестиції забезпечують трансформацію ресурсного потенціалу в конкретні результати економічного, соціального та екологічного характеру (Карінцева, Дегтярьова, Харченко, Долгошеева & Кіріл'єва, 2020; Лісняк, 2026; Романенко, 2015). У цьому контексті інвестиційне забезпечення сталого розвитку доцільно розглядати як цілісну систему економічних відносин, інституційних механізмів, фінансових інструментів та управлінських рішень, спрямованих на мобілізацію, розподіл та

ефективне використання інвестиційних ресурсів для досягнення Цілей сталого розвитку національної економіки.

Концептуальні засади інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальними є глобальні тенденції розвитку світової економіки, процеси цифрової трансформації, європейська інтеграція, екологізація економічної діяльності та необхідність післявоєнного відновлення України. Водночас ефективність інвестиційного забезпечення значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня розвитку фінансового ринку, інвестиційного клімату, державної політики підтримки інвесторів та спроможності економіки генерувати внутрішні джерела інвестиційних ресурсів (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові чинники формування концептуальних засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки

Чинник	Характер впливу на інвестиційне забезпечення	Основні прояви та інструменти реалізації
Глобалізація світової економіки	Формує нові можливості та виклики для залучення інвестиційних ресурсів.	Інтеграція у світові ринки капіталу, конкуренція за інвестиції, міжнародна кооперація, транснаціональні інвестиційні потоки.
Цифрова трансформація економіки	Сприяє підвищенню ефективності інвестиційних процесів та розвитку нових фінансових інструментів.	FinTech, цифрові платформи, штучний інтелект, цифрові фінансові сервіси, електронне урядування.
Євроінтеграційні процеси	Забезпечують адаптацію національної інвестиційної системи до європейських стандартів.	Гармонізація законодавства, доступ до європейських фондів і програм фінансування.
Екологізація економічного розвитку	Орієнтує інвестиційні потоки на досягнення екологічних Цілей сталого розвитку.	Зелені інвестиції, ESG-фінансування, декарбонізація, енергоефективність, циркулярна економіка.
Післявоєнне відновлення України	Визначає необхідність масштабної мобілізації інвестиційних ресурсів для реконструкції економіки.	Відбудова інфраструктури, модернізація виробництва, підтримка бізнесу, розвиток регіонів.
Якість інституційного середовища	Визначає рівень довіри інвесторів та ефективність інвестиційної діяльності.	Захист прав власності, верховенство права, якість державного управління, антикорупційна політика.
Розвиток фінансового ринку	Забезпечує акумуляцію та перерозподіл інвестиційних ресурсів.	Банківський сектор, фондовий ринок, інституційні інвестори, страхові та пенсійні фонди.
Інвестиційний клімат	Впливає на рівень інвестиційної активності та привабливості економіки.	Податкова система, регуляторна політика, рівень ризиків, доступність фінансування.
Державна інвестиційна політика	Створює умови для стимулювання інвестиційних процесів.	Податкові стимули, державні гарантії, державно-приватне партнерство, програми підтримки інвесторів.
Внутрішній інвестиційний потенціал економіки	Формує основу фінансової самодостатності економічного розвитку.	Заощадження населення, прибуток підприємств, бюджетні ресурси, розвиток внутрішнього ринку капіталу.
Інноваційний розвиток та людський капітал	Забезпечують довгострокову ефективність інвестицій та структурну модернізацію економіки.	Інвестиції в освіту, науку, дослідження та розробки, цифрові компетентності, інноваційну інфраструктуру.
Рівень економічної та фінансової безпеки	Визначає стабільність функціонування інвестиційного середовища.	Управління ризиками, фінансова стійкість, макроекономічна стабільність, інвестиційна безпека держави.

Джерело: систематизовано автором

Концепція інвестиційного забезпечення сталого розвитку повинна базуватися на принципах системності, комплексності, інноваційності, інклюзивності, екологічної відповідальності, інституційної узгодженості та довгострокової ефективності (Селіверстова & Міх, 2019; Матвеева & Міняйло, 2015). Принцип системності передбачає узгодження інвестиційної політики з пріоритетами соціально-економічного розвитку держави. Комплексність полягає у поєднанні

фінансових, організаційних, правових та інформаційних механізмів залучення інвестицій. Інноваційність орієнтує інвестиційні потоки на підтримку високотехнологічних галузей, цифрових технологій та науково-дослідної діяльності. Інклюзивність забезпечує врахування інтересів усіх учасників економічної системи та сприяє зменшенню соціально-економічної нерівності. Екологічна відповідальність передбачає спрямування інвестицій у проекти, що забезпечують

раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Особливого значення також набуває формування багатоканальної системи фінансування сталого розвитку, де джерелами інвестиційного забезпечення виступають державні та місцеві бюджети, власні кошти підприємств, банківські кредити, ресурси інституційних інвесторів, міжнародна фінансова допомога, прямі іноземні інвестиції, кошти міжнародних фінансових організацій, механізми державно-приватного партнерства, а також інструменти ринку капіталу. Важливу роль при цьому відіграють новітні фінансові інструменти, серед яких зелені облігації, соціальні облігації, ESG-інвестиції, кліматичні фонди, інвестиційні платформи сталого фінансування та інноваційні фінансові технології.

У структурі концептуальної моделі інвестиційного забезпечення сталого розвитку доцільно виокремити інституційну, фінансову, інноваційну, цифрову та соціально-екологічну підсистеми (Боярко & Трушкіна, 2024; Верстак, 2023; Зоря О., Бардіна & Зоря С., 2021). Інституційна підсистема забезпечує формування нормативно-правової бази, державної політики та механізмів регулювання інвестиційної діяльності. Фінансова підсистема охоплює сукупність джерел, інструментів та механізмів акумуляції інвестиційних ресурсів. Інноваційна підсистема спрямована на стимулювання технологічного оновлення виробництва та розвиток інноваційної інфраструктури. Цифрова підсистема забезпечує використання цифрових технологій для підвищення прозорості інвестиційних процесів, ефективності управління та моніторингу реалізації інвестиційних проєктів. Соціально-екологічна підсистема орієнтована на досягнення соціальних ефектів та екологічних результатів, які відповідають принципам сталого розвитку. Важливим елементом концептуальних засад виступає інтеграція принципів ESG у систему інвестиційного забезпечення.

Сучасна практика доводить, що врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників дозволяє підвищити якість інвестиційних рішень, мінімізувати довгострокові ризики та забезпечити стабільне зростання економіки. ESG-підходи сприяють формуванню нової моделі інвестиційної діяльності, орієнтованої не лише на отримання фінансового результату, але й на створення суспільної цінності та забезпечення довгострокової стійкості економічної системи. В умовах післявоєнного відновлення України концептуальні засади інвестиційного забезпечення сталого розвитку набувають особливого значення. Масштабні потреби у відбудові інфраструктури, модернізації виробничих потужностей, розвитку людського капіталу та впровадженні інноваційних технологій потребують значних обсягів інвестиційних ресурсів та формування ефективних механізмів їх залучення. Водночас реалізація політики сталого розвитку вимагає забезпечення збалансованості економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, що передбачає переорієнтацію інвестиційних потоків на підтримку проєктів зеленої економіки, цифрової трансформації, енергетичної безпеки та розвитку інноваційних секторів (рис. 1).

Таким чином, концептуальні засади інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки формують теоретико-методологічну основу для побудови сучасної системи управління інвестиційними процесами, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки. Реалізація концептуальних засад сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни, активізації інноваційної діяльності, розвитку людського капіталу, зміцненню фінансової стійкості економіки та забезпеченню її довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів і післявоєнної трансформації.

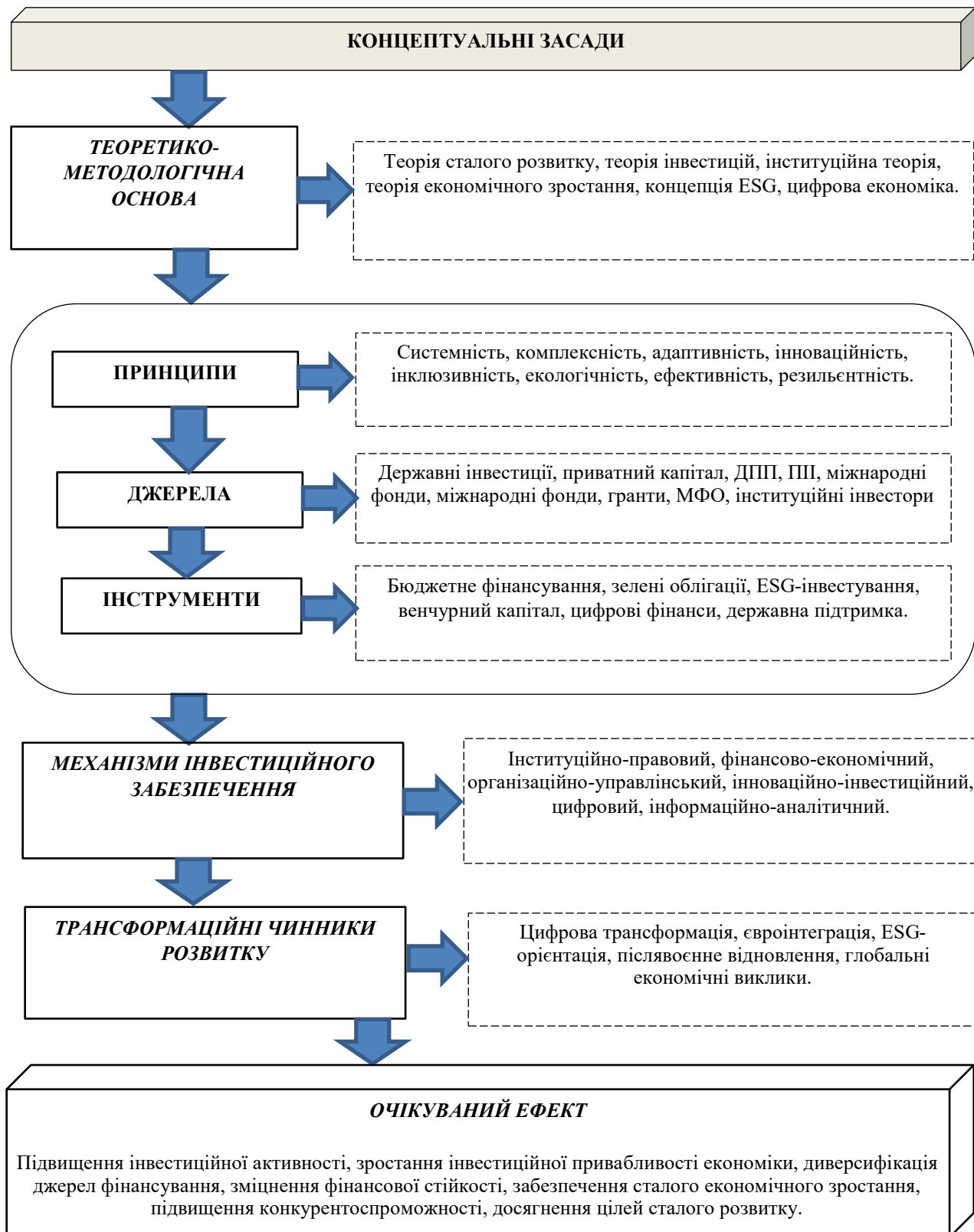


Рис. 1. Концептуальні засади інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки

Джерело: запропоновано автором

Висновки. У результаті проведеного дослідження отримано наукові результати, що пов'язані з визначенням та обґрунтуванням концептуальних засад інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах глобальних трансформацій, цифровізації, євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення України. Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні системи інвестиційного забезпечення, яка повинна формуватися на основі комплексного поєднання інституційних, фінансових, організаційних та регуляторних механізмів, спрямованих на мобілізацію внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів. Визначено, що важливими передумовами підвищення інвестиційної активності є забезпечення макроекономічної стабільності, удосконалення нормативно-правового середовища, розвиток фінансового ринку, підвищення рівня інвестиційної безпеки та зміцнення інституційної спроможності держави. Теоретичне значення роботи полягає у формуванні концептуального підходу до інвестиційного забезпечення, що базуватиметься на поєднанні державних, приватних, міжнародних та інституційних джерел фінансування. Узагальнюючи результати дослідження, можна

стверджувати, що концептуальні засади інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки мають ґрунтуватися на принципах системності, інноваційності, інклюзивності, екологічної відповідальності, інституційної ефективності та довгострокової економічної стійкості. Імплементация запропонованих підходів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни, активізації інвестиційних процесів, прискоренню структурної модернізації економіки та досягненню Цілей сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Подальші наукові дослідження пов'язані з поглибленням теоретико-методичних засад формування ефективної системи інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах післявоєнної відбудови та європейської інтеграції України. Окрему увагу доцільно приділити розробленню організаційно-економічного механізму інвестиційного забезпечення сталого розвитку національної економіки, який би поєднував інституційні, фінансові, цифрові та управлінські інструменти, забезпечуючи ефективну взаємодію держави, бізнесу, фінансових установ та міжнародних партнерів у процесі реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку України.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1. Аксьонова, Л. О., & Новак, Б. С. (2018). Залучення вітчизняних та іноземних інвестицій як стратегічний пріоритет в забезпеченні сталого економічного зростання економіки України. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*, 1, 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvzn_2018_1_6.
2. Андрусак, І. В. (2015). Тенденції та проблеми інвестиційного забезпечення сталого розвитку.

Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, 20 (4), 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_4_8.

3. Атамас, О. П. (2023). Інвестиційна привабливість економіки України: концептуальні підходи та парадигми забезпечення сталого розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*, 4, 13-16. <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-84-2>

- 4.Бабіна, Н. О. (2015). Інвестиційне забезпечення сталого економічного розвитку. *Економіка і управління*, 4, 93-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2015_4_17.
- 5.Белінська, Я., Коваленко, Ю., Чуницька, І., & Слюсарева, Л. (2024). Державна підтримка енергоефективних інвестицій суб'єктів підприємницької діяльності у забезпеченні сталого розвитку України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(7), 28-38. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-7-28-38>.
- 6.Боярко, І., & Трушкіна, Н. (2024). Види фінансування в економіці сталого розвитку. *Суспільство. Економія. Цифровізація*, 2(2), 34-49. <https://doi.org/10.31379/sed.2.2.2024.1>.
- 7.Вахович, І. М., Погуляйко, Ю. М., & Лакас, В. В. (2024). Стимулювання диверсифікації джерел та методів інвестиційного забезпечення сталого розвитку прикордонних з ЄС регіонів України: напрями, чинники та інструменти. *Ефективна економіка*, 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_21. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.19>.
- 8.Верстяк, А. В. (2023). Фінансово-інвестиційні механізми забезпечення сталого еколого-економічного зростання України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*, 56, 33-39. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-56-5>.
- 9.Гарашук, О. В., & Купенко, В. І. (2021). Інноваційно-інвестиційні засади забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 36, 58-64. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-10>.
- 10.Гессен, А. Є., Криворучко, Є. О., & Сидоренко, І. В. (2016). Напрями стратегічного розміщення іноземних інвестицій для забезпечення сталого розвитку економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*, 22, 31-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_22_9.
- 11.Зоря, О. П., Бардіна, Т. О., & Зоря, С. П. (2021). Теоретико-методологічні основи формування концепції інвестиційного забезпечення сталого розвитку сільських територій. *Причорноморські економічні студії*, 63, 124-130. <https://doi.org/10.32843/bses.63-19>.
- 12.Зубко, В. В., & Чербаджі, Ю. Г. (2024). Роль фінансового права у забезпеченні сталого розвитку в Україні: зелена економіка та інвестиції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 86(3), 312-316. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.47>.
- 13.Ільчук, В., Шпомер, Т., & Шпомер, А. (2022). Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ у системі забезпечення сталого розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 4, 279-290. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-279-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-279-290).
- 14.Карінцева, О. І., Дегтярьова, І. Б., Харченко, М. О., Долгошеєва, О. І., & Кіріл'єва, А. В. (2020). Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*, 3, 199-211. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-22>.
- 15.Колесник, М. В., Командровська, В. Є., & Пунда, О. В. (2015). Методологічні аспекти забезпечення сталого розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 15(4), 65-69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(4\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(4)_17).
- 16.Кришталь, Т. М., Лаглер, К., & Підвальна, О. Г. (2018). Інвестиційний потенціал регіону як основа забезпечення його сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 5, 13-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_5_5.
- 17.Лісняк, С. І. (2026). Institutional and financial framework for investment support of sustainable development of the national economy. *Journal of Strategic Economic Research*, (2), 86-96. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2026.2.8>.
- 18.Мамонтова, Н. А. (2015). Інвестиційне забезпечення сталого економічного розвитку. *Науковий вісник Полісся*, 2, 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_2_5.
- 19.Мармоль, Л. О., & Лаврега, Г. Р. (2019). Пріоритети інвестиційного забезпечення сталого розвитку сільських територій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2, 19-22. <https://doi.org/10.33783/1977-4167-2019-46-2-19-22>.
- 20.Матвєєва, О. Ю., & Міняйло, А. С. (2015). Інвестиційна привабливість регіону в контексті формування засад забезпечення його сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*, 11-12, 77-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_11-12_12.
- 21.Романенко, О. О. (2015). Інвестиційне забезпечення сталого економічного розвитку. *Молодий вчений*, 11, 90-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11_22.
- 22.Селівєрстова, Л. С., & Міх, О. М. (2019). Інвестиційна політика підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку країни. *Ефективна економіка*, 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_16. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.14>.
- 23.Скоробогатова, Н. Є. (2014). Інноваційно-інвестиційне співробітництво України і ЄС в межах забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 11, 19-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_6.
- 24.Хелемський, В. (2023). Тренди фінансування капітальних інвестицій у забезпечення цілей сталого розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (4)(36), 338-

351. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-338-351](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-338-351).
25. Alonso-Conde, A.-B., & Rojo-Suárez, J. (2020). On the Effect of Green Bonds on the Profitability and Credit Quality of Project Financing. *Sustainability*, 12(16), 6695. <https://doi.org/10.3390/su12166695>.
26. Daly, H. E. (2006). Sustainable Development – Definitions, Principles, Policies. *The Future of Sustainability*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/1-4020-4908-0_2.
27. Khettabet, A., Cheriet, H. E., & Hallab, H. (2025). Sustainable Finance and Its Role in Promoting Development in Developing Countries. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 1(45). [https://doi.org/10.31435/ijitss.1\(45\).2025.3416](https://doi.org/10.31435/ijitss.1(45).2025.3416).
28. Lisniak, S. I., & Puzyrova, P. V. (2024). Transparency of the investment potential of the Ukrainian economy in the context of sustainable development. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 4(21), 120-130. [10.30857/2786-5398.2024.4.11](https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.11)
29. Mazzucato, M. (2023). Financing the Sustainable Development Goals through mission-oriented development banks. *Innovation and Public Purpose*. https://policy.desa.un.org/sites/default/files/inline-images/eapd2023/PB_Special-Issue_HLAB_September_2023.pdf.
30. Ozili, P. K. (2023). Financial stability and sustainable development. *Munich Personal RePEc Archive*, № 118793. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/118793>.
31. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals, *Nature Sustainability*. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>.
32. Ziolo, M., Fidanoski, F., Simeonovski, K., Filipovski, V., & Jovanovska, K. (2017). Sustainable Finance Role in Creating Conditions for Sustainable Economic Growth and Development. *Sustainable Economic Development*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45081-0_11.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005.95:658.12.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-135-143

Дата надходження: 13.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОНТРОЛІНГОВИЙ МЕХАНІЗМ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ-ДИСТРИБ'ЮТОРІВ

Віктор Алькема¹, Віталій Скиба²

¹Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: skybavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0631-5013>

CONTROLLING MECHANISM FOR DIAGNOSING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF DISTRIBUTION ENTERPRISES

Viktor Alkema¹, Vitaliy Skyba²

¹Doctor of Science (Economics), Professor, head of the Management Technologies Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

²Student Head of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: skybavm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0631-5013>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади формування контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів. Актуальність теми обумовлена посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів, нестабільністю ринкового середовища та зростанням вимог до ефективності логістично-збутової діяльності. Визначено, що персонал підприємств-дистриб'юторів забезпечує координацію торгових, логістичних, складських і сервісних процесів, а тому ефективність управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність застосування контролінгового підходу як інструменту інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері HR-менеджменту. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та формування контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів. У процесі дослідження узагальнено наукові підходи до розуміння сутності контролінгу персоналу та HR-аналітики. Встановлено, що традиційні методи оцінювання персоналу часто мають фрагментарний характер і не дозволяють комплексно оцінити взаємозв'язок між кадровими рішеннями та результативністю логістично-збутових процесів. Визначено специфіку системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, яка полягає у високій залежності результатів діяльності від узгодженості роботи персоналу різних функціональних підрозділів. Запропоновано систему показників оцінювання результативності управління персоналом, що охоплює кадрове забезпечення, рух персоналу, продуктивність праці, витрати на персонал, навчання і розвиток, мотивацію, а також логістично-збутові та цифрово-аналітичні показники. Сформовано етапи реалізації контролінгового механізму діагностики, серед яких: визначення цілей і меж діагностики, формування інформаційної бази, аналітичне оцінювання, виявлення кадрових ризиків, розроблення управлінських рекомендацій та моніторинг результатів. Доведено, що запропонований механізм забезпечує перехід від епізодичного оцінювання персоналу до системного моніторингу кадрових процесів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних засад діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів на основі інтеграції HR-показників із логістично-збутовими та операційними індикаторами. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого механізму для підвищення ефективності кадрової політики, оптимізації HR-процесів і забезпечення результативності діяльності підприємств-дистриб'юторів.

Ключові слова: контролінг персоналу; система управління персоналом; підприємства-дистриб'ютори; HR-аналітика; діагностика; кадрові ризики; логістично-збутова діяльність; ефективність персоналу.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 14

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of a controlling mechanism for diagnosing the personnel management system of distributor enterprises. The relevance of the topic is обусловлена by increasing competition, digitalization of business processes, instability of the market environment, and growing requirements for the efficiency of logistics and sales activities. It has been determined that the personnel of distributor enterprises ensure the coordination of trade, logistics, warehouse, and service processes; therefore, the effectiveness of human resource management directly affects the performance results of the enterprise. The necessity of applying a controlling approach as a tool for information and analytical support of managerial decision-making in the field of HR management has been substantiated. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a controlling mechanism for diagnosing the personnel management system of distributor enterprises. In the course of the study, scientific approaches to understanding the essence of personnel controlling and HR analytics were generalized. It was established that traditional methods of personnel evaluation are often fragmented and do not allow for a comprehensive assessment of the relationship between personnel decisions and the effectiveness of logistics and sales processes. The specifics of the personnel management system of distributor enterprises were identified, consisting in the high dependence of operational results on the coordination of employees from different functional divisions. A system of indicators for evaluating the effectiveness of personnel management has been proposed, covering staffing support, personnel turnover, labor productivity, personnel costs, training and development, motivation, as well as logistics, sales, and digital-analytical indicators. The stages of implementing the controlling mechanism for diagnostics have been formed, including defining the goals and scope of diagnostics, creating an information base, analytical assessment, identification of personnel risks, development of managerial recommendations, and monitoring of results. It has been proven that the proposed mechanism ensures the transition from episodic personnel evaluation to systematic monitoring of HR processes and increases the validity of managerial decisions. The scientific novelty of the study lies in the development of theoretical and methodological foundations for diagnosing the personnel management system of distributor enterprises based on the integration of HR indicators with logistics, sales, and operational indicators. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed mechanism to improve the effectiveness of personnel policy, optimize HR processes, and ensure the efficiency of distributor enterprises.

Keywords: personnel controlling; personnel management system; distributor enterprises; HR analytics; diagnostics; personnel risks; logistics and sales activities; personnel efficiency.

Formulas: 0, fig.: 1, tab.: 1, bibl.: 14

Вступ. У сучасних умовах діяльності підприємств-дистриб'юторів система управління персоналом відіграє ключову роль, оскільки саме людський капітал забезпечує ефективність логістично-збутових процесів, якість обслуговування клієнтів і досягнення комерційних результатів. Висока конкуренція, нестабільність попиту, ускладнення ланцюгів постачання та зростання вимог до сервісу підсилюють значення ефективного управління персоналом.

Актуальність цього питання зростає в умовах цифровізації бізнес-процесів, що вимагає від працівників здатності швидко адаптуватися до нових технологій, працювати з інформацією та забезпечувати узгоджену взаємодію між підрозділами. Водночас система управління персоналом безпосередньо впливає на продажі, продуктивність, якість операцій і рівень витрат, а її невідповідність стратегії підприємства може призводити до зниження ефективності та втрати конкурентних позицій.

Отже, актуальність дослідження полягає у необхідності формування системи діагностики управління персоналом, яка забезпечує оцінювання кадрових процесів, виявлення проблем і підтримку прийняття управлінських рішень.

У практиці підприємств-дистриб'юторів оцінювання персоналу часто має фрагментарний характер і базується на окремих показниках, що не дає цілісного уявлення про ефективність системи управління персоналом. Класичні підходи зазвичай не враховують взаємозв'язок між кадровими, фінансовими, логістичними та збутовими результатами, що ускладнює виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Крім того, традиційні методи мають переважно ретроспективний характер і не забезпечують своєчасного виявлення кадрових ризиків, що є критичним в умовах ринкової невизначеності. Це зумовлює потребу у впровадженні контролінгового механізму діагностики, який поєднує

моніторинг, аналіз, прогнозування та інформаційну підтримку управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити системне оцінювання кадрових процесів і підвищити ефективність управління персоналом підприємства-дистриб'ютора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів формується на перетині досліджень з управління персоналом, кадрового контролінгу, HR-аналітики, цифровізації управлінських процесів та логістично-збутової діяльності. У сучасній літературі (С. Boon, D. N. Den Hartog, D. P. Lepak та ін.) наголошується на переході від фрагментарного оцінювання окремих кадрових показників до комплексних діагностичних систем, що забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень.

Зарубіжні автори С. Boon, D. N. Den Hartog, D. P. Lepak (2019) підкреслюють, що система управління персоналом має розглядатися як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, ефективність якої залежить від внутрішньої узгодженості та відповідності стратегії, при цьому існують методологічні труднощі вимірювання HR-систем. Науковці D. Wilfinger, C. Brandstätter, J. Mitteregger (2022) та M. DiClaudio (2019) акцентують увагу на цифровій трансформації HR-контролінгу, використанні Big Data, Advanced Analytics і people analytics для переходу від описової до прогнозової й прескриптивної аналітики та інтеграції HR-даних з іншими бізнес-показниками. У дослідженнях L. D. Lang, A. Behl, N. N. D. Phuong, J. Gaur, N. T. Dzung (2023) щодо людського капіталу в контексті цифрової трансформації ланцюгів постачання доводиться вплив людського, соціального та інноваційного капіталу на розвиток підприємств, що особливо важливо для дистриб'юторів як координаторів логістично-збутових процесів.

У працях українських науковців С. В. Мішиної та О. Ю. Мішина (2019) уточнено сутність контролінгу персоналу

як системи інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері планування, аналізу, мотивації, координації та контролю HR-процесів. Автори досліджень А. Данілкова, Є.Шелест, О. Мантур-Чубата, М. Зелена (2022) розглядають HR-аналітику як інструмент формування об'єктивної інформації про стан управління персоналом, виявлення результативних і проблемних HR-процесів та підвищення якості управлінських рішень. Для підприємств-дистриб'юторів В. Г. Алькема та В.М.Скиба (2026) пропонують інтегральну модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом, що включає операційно-результативний, стратегічно-розвивальний і цифрово-аналітичний блоки. Галузеві аспекти діяльності дистриб'юторів у контексті логістичної підтримки збуту досліджують В. В. Сисоєв та М. В. Корінь (2024), підкреслюючи необхідність врахування впливу кадрових рішень на результативність логістично-збутових процесів.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що питання HR-систем, кадрового контролінгу, HR-аналітики, цифровізації управління персоналом і логістичного забезпечення збуту досить активно досліджуються як зарубіжними, так і українськими науковцями. Водночас недостатньо розробленим залишається питання формування саме контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, в умовах невизначеності, який би забезпечував інтеграцію кадрових, фінансових, логістичних, збутових і цифрово-аналітичних показників у єдину систему підтримки управлінських рішень.

Постановка завдання. В сучасних умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища ефективність діяльності підприємств-дистриб'юторів значною мірою залежить від якості системи управління персоналом. Персонал забезпечує безперервність логістичних процесів, рівень обслуговування клієнтів і здатність

підприємства адаптуватися до змін. Водночас на практиці системи управління персоналом часто характеризуються недостатньою аналітичною підтримкою, фрагментарністю оцінювання та відсутністю механізмів своєчасного виявлення управлінських відхилень, що зумовлює необхідність застосування контролінгового підходу до діагностики кадрових процесів.

Контролінговий механізм діагностики системи управління персоналом дозволяє інтегрувати функції планування, моніторингу, аналізу та контролю кадрової діяльності з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Попри значну кількість наукових досліджень у сфері контролінгу та управління персоналом, недостатньо розробленими залишаються питання адаптації контролінгових інструментів до специфіки діяльності підприємств-дистриб'юторів і формування комплексного механізму діагностики кадрової системи.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів. Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити сутність контролінгу в системі управління персоналом, визначити особливості кадрових процесів дистриб'юторських підприємств, сформувати систему показників діагностики та обґрунтувати інструменти моніторингу й контролю ефективності управління персоналом.

Результати дослідження. Система управління персоналом підприємств-дистриб'юторів має специфіку, зумовлену поєднанням закупівельних, складських, транспортних, збутових і сервісних процесів. На відміну від виробничих підприємств, вона орієнтована на забезпечення безперервного руху товарних, інформаційних і фінансових потоків, що потребує узгодження логістичних і збутових рішень, високої оперативності та

адаптації до змін попиту (Алькама В.Г. & Скиба В.М. 2026; Сисоєв, В. В., & Корінь, М. В.2024).

Ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на результативність дистрибуційної діяльності, зокрема обсяги реалізації, швидкість оброблення замовлень, своєчасність доставки та рівень клієнтського сервісу. Тому оцінювання персоналу доцільно здійснювати у взаємозв'язку з логістичними, фінансовими та збутовими показниками (Алькама В.Г. & Скиба В.М. 2026; Сисоєв, В. В., & Корінь, М. В.2024).

Високий рівень міжфункціональної координації зумовлює потребу в інтегрованій HR-системі, яка забезпечує узгодження цілей і відповідальності між продажами, логістикою, закупівлями, фінансами та сервісом.

Особливого значення набувають HR-аналітика та цифровізація HR-процесів. Використання CRM-, ERP-, WMS- і TMS-систем дає змогу інтегрувати кадрові дані з операційними показниками, забезпечуючи перехід до прогностичної аналітики, орієнтованої на попередження кадрових ризиків і підтримку управлінських рішень (Wilfinger, D., Brandstätter, C., & Mitteregger, J. 2022; DiClaudio, M. 2019). Водночас система управління персоналом повинна враховувати особливості різних категорій працівників (логісти, торгові представники, складський персонал, аналітики, керівники), що потребує диференційованих критеріїв оцінювання (Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022; Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. 2026).

За таких умов особливого значення набуває контролінг персоналу як складова загальної системи контролінгу підприємства. Його метою є формування та аналіз інформації про стан і результативність управління людськими ресурсами для підтримки управлінських рішень щодо планування, мотивації, розвитку та використання персоналу. Контролінг персоналу виконує контрольну,

діагностичну, координаційну та прогностичну функції, забезпечуючи виявлення відхилень, оцінювання кадрових ризиків і розроблення коригувальних заходів (Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. 2019; Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022).

Для підприємств-дистриб'юторів контролінг персоналу має особливе значення через високу операційну динамічність і залежність результатів діяльності від міжфункціональної координації (Алькема, В. Г., & Скиба, В. М., 2026; Сисоєв, В. В., & Корінь, М. В., 2024). Несвоєчасне виявлення кадрових проблем може призвести до збоїв логістично-збутових процесів, погіршення сервісу та зростання витрат. А контролінговий підхід дозволяє перейти від фрагментарного оцінювання персоналу до комплексної діагностики HR-системи та її впливу на результати діяльності

підприємства (Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. 2019; Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022; Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. 2026).

Формування системи показників оцінювання управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході та поєднувати HR-індикатори з операційними, логістичними, збутовими й фінансовими показниками. У межах дослідження запропоновано систему показників згрупованих за такими блоками (Рис 1): кадрове забезпечення, рух персоналу, продуктивність праці, витрати на персонал, навчання і розвиток, мотивація і залученість, логістично-збутова результативність персоналу, цифрово-аналітична зрілість HR-системи (Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. 2019; Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022; Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. 2026).



Рис. 1. Система показників оцінювання стану та результативності управління персоналом

Джерело: складено на основі: Данілкова А. та ін. (2022), Алькема В., Скиба В. (2026), Сисоєв В, Корінь М. (2024), Травінська С. та ін. (2023), Обруч Г. та ін. (2024)

Запропонована система показників дає змогу оцінювати не лише стан HR-системи, а й її вплив на своєчасність виконання замовлень, ефективність складських процесів, стабільність продажів

і якості клієнтського сервісу. У межах контролінгового підходу показники доцільно групувати за стратегічним, тактичним та оперативним рівнями, що забезпечує комплексне оцінювання

кадрових процесів і формування інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень (Мішина, С. В., & Мішин, О.Ю. 2019; Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. 2022; Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. 2026).

Отже, застосування контролінгового підходу до діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів забезпечує інтеграцію кадрових і логістично-збутових показників, своєчасне виявлення кадрових ризиків та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Реалізація запропонованого контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, які забезпечують перехід від збору кадрових та операційних даних до формування обґрунтованих управлінських рішень. Такий механізм ґрунтується на системному поєднанні планування, моніторингу, аналізу, контролю, координації та інформаційно-аналітичного забезпечення HR-процесів. У таблиці 2 подано етапи реалізації контролінгового механізму для підприємств-дистриб'юторів.

Першим етапом є визначення мети, завдань і меж діагностики. На цьому етапі визначаються цільові орієнтири оцінювання системи управління персоналом, ключові HR-процеси, категорії персоналу, структурні підрозділи та логістично-збутові процеси, які підлягають аналізу. Для підприємств-дистриб'юторів важливо, щоб межі діагностики охоплювали не лише діяльність HR-служби, а й роботу торгового, складського, логістичного, транспортного, адміністративного та управлінського персоналу.

Другим етапом є формування інформаційної бази діагностики. Вона має охоплювати кадрові, фінансові, операційні, логістичні та збутові дані, необхідні для оцінювання стану системи управління персоналом. До таких даних належать

відомості про чисельність і структуру персоналу, плинність кадрів, витрати на персонал, продуктивність праці, результати навчання, рівень залученості, виконання KPI, обсяги продажу, своєчасність доставки, якість складських операцій і рівень клієнтських скарг. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція даних із HRM-, ERP-, CRM-, WMS- і TMS-систем, що дає змогу сформувати єдиний інформаційний простір діагностики.

Третім етапом є вибір і систематизація показників оцінювання. Система показників має охоплювати кадрове забезпечення, рух персоналу, продуктивність праці, витрати на персонал, навчання й розвиток, мотивацію та залученість, а також логістично-збутову результативність персоналу. Такий підхід дає змогу не лише оцінити стан HR-системи, а й встановити її вплив на результати дистрибуційної діяльності підприємства. Водночас показники повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями підприємства, функціональними завданнями підрозділів і цільовими параметрами логістично-збутових процесів.

Четвертим етапом є проведення аналітичного оцінювання. На цьому етапі здійснюється розрахунок показників, порівняння фактичних значень із плановими, нормативними, цільовими або середньогалузевими орієнтирами, а також виявлення відхилень. Аналітичне оцінювання має бути спрямоване не лише на виявлення проблем, а й на визначення причин їх виникнення. Зокрема, низька продуктивність торгового персоналу може бути зумовлена з недоліками мотиваційної системи, недостатнім навчанням, невідповідністю компетенцій або слабкою координацією між відділом продажу та логістикою.

П'ятим етапом є діагностика проблемних зон і кадрових ризиків. На основі результатів аналітичного оцінювання визначаються слабкі місця системи управління персоналом, ризики

плинності кадрів, дефіциту компетенцій, професійного вигорання, зниження мотивації, неефективності навчання або перевантаження окремих категорій працівників. Для підприємств-

дистриб'юторів важливо також визначити вплив кадрових ризиків на виконання замовлень, логістичні витрати, якість сервісу, стабільність продажу та рівень клієнтської лояльності.

Таблиця 1

Етапи реалізації контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів

Етап	Зміст етапу	Основні дії	Очікуваний результат
Визначення мети, завдань і меж діагностики	формування цільових орієнтирів діагностики HR-системи	Визначення об'єктів, категорій персоналу, підрозділів і процесів, що підлягають оцінюванню	Чітко окреслені цілі та межі діагностики
Формування інформаційної бази	Збір кадрових, фінансових, логістичних і збутових даних	Інтеграція даних із HRM, ERP, CRM, WMS, TMS; збір HR-звітності та операційних показників	Сформована база даних для комплексного аналізу
Вибір і систематизація показників	Формування системи кількісних і якісних індикаторів	Визначення HR-, фінансових, логістичних, збутових і сервісних показників	Система показників для оцінювання стану та результативності HR-системи
Аналітичне оцінювання	Розрахунок показників і порівняння з цільовими значеннями	Виявлення відхилень, тенденцій, взаємозв'язків і причин проблем	Аналітична оцінка стану системи управління персоналом
Діагностика проблемних зон і кадрових ризиків	Визначення слабких місць HR-системи	Аналіз плинності, дефіциту компетенцій, мотивації, завантаженості, продуктивності	Виявлені кадрові ризики та проблемні зони
Формування висновків і рекомендацій	Підготовка управлінських пропозицій	Розроблення заходів щодо вдосконалення HR-процесів і підвищення логістично-збутової результативності	Сформований пакет управлінських рекомендацій
Прийняття та реалізація управлінських рішень	Впровадження коригувальних заходів	Визначення відповідальних, строків, ресурсів і очікуваних результатів	Реалізовані рішення щодо вдосконалення системи управління персоналом
Моніторинг результатів і коригування	Повторне оцінювання та контроль змін	Відстеження динаміки показників, оцінка ефективності заходів, коригування механізму	Постійне вдосконалення HR-системи та контролінгового механізму

Джерело: сформован авторами

Шостим етапом є формування управлінських висновків і рекомендацій. За результатами діагностики формуються пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом: оптимізації чисельності персоналу, перегляду мотиваційної системи, підвищення якості добору й адаптації, розвитку компетенцій, удосконалення системи KPI, перерозподілу функцій між підрозділами, автоматизації HR-процесів та поліпшення внутрішньої комунікації. Рекомендації мають бути

спрямовані не лише на кадрові результати, а й на підвищення ефективності логістично-збутової діяльності підприємства.

Сьомим етапом є прийняття та реалізація управлінських рішень. На цьому етапі керівництво підприємства, HR-служба, служба контролінгу і керівники структурних підрозділів визначають пріоритетність заходів, ресурси, відповідальних осіб, строки виконання та очікувані результати. Важливо, щоб рішення були інтегровані в загальну

систему управління підприємством і відповідали його стратегічним, фінансовим та операційним цілям.

Завершальним етапом є моніторинг результатів і коригування механізму діагностики. Після впровадження управлінських рішень необхідно проводити повторне оцінювання показників, відстежувати динаміку змін, визначати ефективність реалізованих заходів і за потреби коригувати систему показників, методику аналізу або управлінські дії. Такий підхід забезпечує циклічний характер контролінгового механізму та перетворює його на постійно діючу систему підтримки управлінських рішень.

Таким чином, етапи реалізації контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів мають формувати замкнений управлінський цикл: визначення цілей діагностики, збір інформації, вибір показників, аналітичне оцінювання, виявлення проблемних зон, формування рекомендацій, реалізація управлінських рішень і подальший моніторинг результатів. Запропонована послідовність забезпечує системність, аналітичність, превентивний характер і практичну спрямованість діагностики, що є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом підприємств-дистриб'юторів.

Висновки. У цьому дослідженні обґрунтовано актуальність формування контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, оскільки в умовах конкуренції, цифровізації та нестабільності ринку ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення для результативності дистрибуційної діяльності.

Узагальнено сутність контролінгу персоналу як інструменту інформаційно-

аналітичної підтримки управлінських рішень, який забезпечує збір, систематизацію й аналіз кадрових даних, діагностику проблемних зон, прогнозування кадрових ризиків і формування рекомендацій. Обґрунтовано, що контролінговий підхід до діагностики HR-системи дає змогу подолати фрагментарність традиційного оцінювання персоналу, інтегрувати кадрові, логістично-збутові, фінансові та цифрово-аналітичні показники та забезпечити превентивне виявлення кадрових ризиків.

Запропоновано систему показників оцінювання стану та результативності управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, яка охоплює кадрове забезпечення, рух персоналу, продуктивність, витрати на персонал, навчання і розвиток, мотивацію та залученість, логістично-збутову результативність і цифрово-аналітичну зрілість HR-системи, що дає змогу комплексно оцінити вплив кадрових процесів на дистрибуційну діяльність. Розроблено послідовність етапів реалізації контролінгового механізму діагностики – від визначення мети й формування інформаційної бази до розроблення рекомендацій, ухвалення рішень і моніторингу результатів. Така послідовність формує замкнений управлінський цикл.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики інтегрального оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємств-дистриб'юторів, уточненням вагомості окремих показників у діагностичній моделі, практичною апробацією контролінгового механізму та створенням цифрових інструментів HR-аналітики для автоматизованого моніторингу кадрових, логістичних і збутових показників.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності авторів в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів: Алькома В. Г. – формування наукової ідеї дослідження, розроблення теоретико-методичних засад контролінгового механізму діагностики системи управління персоналом, наукове керівництво дослідженням, узагальнення результатів і підготовка основних висновків. Скиба В. М. – збір і систематизація наукових джерел, аналіз сучасних підходів до HR-контролінгу та HR-аналітики, розроблення практичних елементів контролінгового механізму, формування системи показників і підготовка тексту статті.

Подяки: Автори висловлюють подяку науково-педагогічному колективу кафедри управлінських технологій Університету економіки та права «КРОК» за науково-методичну підтримку та конструктивні зауваження під час підготовки дослідження.

Література:

1. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
2. Wilfinger, D., Brandstätter, C., & Mitteregger, J. (2022). Implications of the digitalization on human-resource-controlling. *Tehnički glasnik*, 16(3), 319–324. URL: <https://doi.org/10.31803/tg-20220219154627>
3. DiClaudio, M. (2019). People analytics and the rise of HR. *Strategic HR Review*, 18(3), 127–131. URL: <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2019-0014>
4. Lang, L. D., Behl, A., Phuong, N. N. D., Gaur, J., & Dzung, N. T. (2023). Toward SME digital transformation in the supply chain context. *The International Journal of Logistics Management*, 34(2), 456–478. URL: <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2021-0391>
5. Мішина, С. В., & Мішин, О. Ю. (2019). Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. *Ефективна економіка*, 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.37>
6. Данілкова, А., Шелест, Є., Мантур-Чубата, О., & Зелена, М. (2022). Роль HR-аналітики у системі контролінгу персоналу та HR-менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 6(2), 188–192. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-31)
7. Алькома, В. Г., & Скиба, В. М. (2026). Модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих товарів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 11(1), 294–298. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-55>
8. Сисоєв, В. В., & Корінь, М. В. (2024). Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 1, 146–153. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.146>
9. Маркіна, І. А., & Вороніна, В. Л. (2020). Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 59, 90–97. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-12>
10. Травінська, С., Дерун, І., & Михальська, О. (2023). Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>
11. Шендерівська, Л. П., & Варварова, А. К. (2024). ABC-XYZ analysis in the enterprise inventory management system. *Підприємництво і торгівля*, 41, 126–136. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16>
12. Обруч, Г. В., Сотніков, Д. В., & Костенко, В. В. (2024). Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 87, 207–221. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322744>

УДК 005.8:004.4:005.32
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-144-154

Дата надходження: 07.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ ЯК НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ІТ-ПРОЄКТАХ

Марта Копитко¹

¹Д-р екон. наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES THROUGH TEAMWORK MANAGEMENT AS A DIRECTION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN IT PROJECTS

Marta Kopytko¹

¹Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologie sdepartment, KROK University, Kyiv, Ukraine, Head of the Department of Management and Economic Security, Educational and Research Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та теоретико-практичні аспекти управління командною роботою в ІТ-проєктах як важливого чинника підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Узагальнено основні види та методи управління командами в ІТ-проєктах, включаючи традиційні і гнучкі підходи (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Management 3.0), та проаналізовано аспекти управління персоналом у сфері інформаційних технологій, які виникають через високий темп цифровізації, глобалізацію, віддалений формат роботи та зростаючу складність проєктів. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад управління командною роботою в ІТ-проєктах та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності взаємодії проєктних команд в умовах цифрового середовища та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. У результаті дослідження побудовано модель процесу управління командою в ІТ-проєктах, що відображає циклічний і адаптивний характер управлінської діяльності та поєднує етапи: планування, формування команди, організацію робочих процесів, розвиток компетенцій учасників, аналіз результатів і коригування управлінських рішень з урахуванням індивідуальних характеристик членів команди та взаємодії в групі. Показано, що ефективна діяльність команд має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки забезпечує раціональне використання людського капіталу, підвищує швидкість і якість ухвалення рішень, сприяє інноваційній активності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, покращує якість продуктів і послуг та формує стійкі конкурентні переваги на ринку. На основі отриманих результатів запропоновано модель впливу управління командною роботою на рівень конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок управлінських, інноваційних та економічних ефектів командної діяльності, враховуючи як внутрішні процеси підприємства, так і зовнішні ринкові умови. Запропонована модель може бути використана для вдосконалення системи управління командами в ІТ-проєктах, оптимізації організаційних процесів, розвитку людського потенціалу та підвищення стратегічної ефективності підприємств у цифровій економіці. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язувати з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на основі даних діяльності ІТ-підприємств, кількісним оцінюванням впливу окремих елементів управління командною роботою на показники конкурентоспроможності, а також з дослідженням особливостей управління розподіленими та міжкультурними командами.

Ключові слова: управління проєктами, ІТ-проєкти, управління командою, гнучкі методи управління, лідерство в ІТ-проєктах, управління конфліктами, управлінські компетентності, інноваційна діяльність, людський капітал, конкурентоспроможність підприємств.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 1; бібл.: 11

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of team management in IT projects as an important factor in enhancing the competitiveness of enterprises. The main types and methods of team management in IT projects are generalized, including traditional and agile approaches (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, and Management 3.0). In addition, the study analyzes personnel management issues in the field of information technology that arise due to the rapid pace of digitalization, globalization, remote work formats, and the increasing complexity of projects. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of team management in IT projects and to develop practical recommendations for improving the effectiveness of project team interaction in the digital environment, thereby increasing the competitiveness of enterprises. As a result of the study, a model of the team management process in IT projects was developed, reflecting the cyclical and adaptive nature of managerial activity and integrating the following stages: planning, team formation, organization of work processes, development of participants' competencies, analysis of results, and adjustment of managerial decisions, taking into account the individual characteristics of team members and group interaction. It is demonstrated that effective team performance has a direct impact on enterprise competitiveness, as it ensures the rational use of human capital, increases the speed and quality of decision-making, promotes innovation activity and enterprise adaptability to changes in the external environment, improves the quality of products and services, and creates sustainable competitive advantages in the market. Based on the obtained results, a model of the impact of team management on the level of enterprise competitiveness is proposed. This model enables a comprehensive assessment of the relationship between managerial, innovative, and economic effects of team activities, taking into account both internal enterprise processes and external market conditions. The proposed model can be applied to improve team management systems in IT projects, optimize organizational processes, foster human potential development, and enhance the strategic efficiency of enterprises in the digital economy. Prospects for further research should be associated with the empirical verification of the proposed model based on data from IT enterprises, the quantitative assessment of the impact of individual team management elements on competitiveness indicators, and the study of specific features of managing distributed and multicultural teams.

Keywords: project management, IT projects, team management, agile management methods, leadership in IT projects, conflict management, management competencies, innovation, human capital, competitiveness of enterprises.

Formulas: 0; fig.: 2, tab.: 1, bibl.: 11

Вступ. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується стрімким зростанням ролі інформаційних технологій та проєктного підходу до створення програмних продуктів і цифрових сервісів. Успішна реалізація ІТ-проєктів дедалі більше залежить не лише від рівня технологічної компетентності виконавців, а й від ефективності організації командної роботи, якості комунікацій, координації дій учасників проєкту та здатності команди адаптуватися до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. За умов високої складності ІТ-проєктів, використання гнучких методологій управління, розподілених та мультикультурних команд, проблеми управління командною роботою набувають особливої актуальності.

Водночас практика реалізації ІТ-проєктів засвідчує наявність значної кількості управлінських проблем, пов'язаних із нечітким розподілом ролей і відповідальності в команді, конфліктами інтересів, низьким рівнем мотивації учасників, інформаційними бар'єрами, а також недостатньою узгодженістю між технічними та управлінськими рішеннями.

Неефективне управління командною роботою та розвитком людського капіталу призводить до порушення термінів виконання проєктів, перевищення бюджетів, зниження якості програмного продукту та зростання проєктних ризиків.

Незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень у сфері управління проєктами та командоутворення, питання формування дієвих механізмів управління командною роботою саме в ІТ-проєктах залишаються недостатньо систематизованими. Особливої уваги потребує інтеграція класичних підходів до управління персоналом із сучасними гнучкими методологіями, врахування специфіки ІТ-середовища та поведінкових аспектів діяльності проєктних команд з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим постає об'єктивна необхідність поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо управління командною роботою в ІТ-проєктах для забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика управління командною роботою в ІТ-проектах та її впливу на конкурентоспроможність підприємств перебуває в центрі уваги сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту, економіки знань та інноваційного розвитку. У науковій літературі дане питання розглядається крізь призму розвитку людського капіталу, застосування гнучких методів управління, особливостей проектної діяльності в цифровому середовищі, а також формування конкурентних переваг підприємств.

Значний внесок у дослідження ролі людського капіталу та інноваційного розвитку зроблено у праці О. Подри та ін. (2020), де доведено, що саме якість людських ресурсів, рівень знань і здатність до інновацій є визначальними детермінантами економіки знань. Автори підкреслюють, що ефективна взаємодія персоналу та управління знаннями безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств, що є особливо актуальним для ІТ-сфери, де командна робота виступає ключовим чинником створення доданої вартості.

Подальший розвиток цієї наукової проблематики відображено у дослідженнях М. Копитко та ін. (2022), присвячених Agile-менеджменту (Management 3.0). Автори обґрунтовують доцільність застосування гнучких підходів до управління в умовах глобалізації, акцентуючи увагу на ролі саморганізованих команд, мотивації персоналу та децентралізації управлінських рішень. У контексті ІТ-проектів такі підходи сприяють підвищенню адаптивності команд, швидкості реагування на зміни та, як наслідок, зростанню конкурентоспроможності підприємств.

При розгляді особливостей управління креативним розвитком соціально-економічних систем в умовах кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 доводиться, що креативність команд,

ефективна комунікація та гнучке управління стають критичними факторами стійкості підприємств (2023). Отримані висновки мають безпосереднє значення для ІТ-проектів, де віддалений формат роботи та зростання невизначеності посилюють роль командного менеджменту.

Безпосередньо проблемам управління командами в ІТ-проектному менеджменті присвячені дослідження Т. Немченко та О. В'юник (2024), які систематизують новітні підходи до управління командами, зокрема використання Scrum, Kanban, DevOps та гібридних моделей. Автори наголошують, що ефективна командна взаємодія, чіткий розподіл ролей і відповідальності є передумовами успішної реалізації ІТ-проектів.

Актуальним напрямом досліджень є управління розподіленими та віддаленими командами. У цьому контексті заслуговують на увагу праці Ю. Шабардіної та О. Хоменко (2025), а також Ю. Триуса і Є.Ткаченка (2024), де проаналізовано специфіку комунікацій, координації та контролю в умовах дистанційної роботи. Автори підкреслюють, що ефективність ІТ-команд значною мірою залежить від використання цифрових інструментів управління проектами, довіри між учасниками команди та розвитку корпоративної культури.

Окремі аспекти управління командами в ІТ-сфері висвітлено у роботі В. Киричук (2024), де визначено ключові принципи управління командою проекту, зокрема орієнтацію на результат, командну відповідальність, безперервне навчання та інноваційність. Ці принципи формують основу для підвищення ефективності проектної діяльності та конкурентних позицій підприємств.

Поряд із науковими дослідженнями, практико-орієнтований підхід до управління командами представлений у професійних аналітичних матеріалах (2023), де узагальнено сучасні інструменти та практики управління проектними командами. Хоча такі джерела не мають

суто академічного характеру, вони доповнюють наукові напрацювання прикладними аспектами управління в ІТ-проєктах.

Питання конкурентоспроможності підприємств розглядаються у працях Т. Червака (2024), С. Співака (2016) та М. Гофман (2024). Зокрема, Червак акцентує увагу на системному підході до управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності, тоді як Співак обґрунтовує необхідність комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів. Гофман та співавтори підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства формується через поєднання стратегічного управління, інноваційної діяльності та ефективного використання людського потенціалу.

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел свідчить, що, попри наявність значної кількості досліджень з управління ІТ-проєктами та конкурентоспроможністю підприємств, недостатньо комплексно розкрито взаємозв'язок між управлінням командною роботою в ІТ-проєктах і формуванням конкурентних переваг підприємств. Це зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Постановка завдання.

Обґрунтувати теоретико-методичні засади управління командною роботою в ІТ-проєктах та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії проєктних команд в умовах цифрового середовища для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Результати дослідження. На відміну від традиційних проєктів, ІТ-проєкти характеризуються інтелектуально-сміним характером праці, високою залежністю результатів від компетентностей персоналу та значною роллю міжособистісної взаємодії в межах команди.

В умовах поширення гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban) ефективність реалізації ІТ-

проєктів дедалі більше визначається здатністю менеджменту сформувати збалансовану команду, забезпечити її адаптацію до проєктного середовища та підтримувати стабільну взаємодію між учасниками (Корутко М., 2022). Невідповідність між проєктними ролями та компетенціями виконавців, низький рівень командної комунікації або відсутність належного управління людським фактором можуть призводити до зриву строків, перевитрат ресурсів і зниження якості кінцевого продукту.

Особливої актуальності набуває проблема управління командами в умовах поширення дистанційної та гібридної зайнятості, що ускладнює процеси координації, контролю та формування командної культури. Водночас високі ризики професійного вигорання, плинності кадрів і залежності проєктів від окремих ключових фахівців підсилюють необхідність системного підходу до управління персоналом у ІТ-сфері.

Таким чином, формування та управління командами в ІТ-проєктах слід розглядати як стратегічний фактор забезпечення проєктної ефективності та стійкості організацій у цифровій економіці та я ключовий фактор підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Це зумовлює потребу в розробленні комплексних моделей управління командною роботою, які поєднують проєктні, організаційні та поведінкові аспекти управління персоналом з урахуванням специфіки ІТ-проєктів.

Узагальнено основні види та методи управління командами у ІТ-проєктах подано у табл. 1.

Однією з ключових проблем управління персоналом у сфері ІТ є дефіцит висококваліфікованих фахівців та висока плинність кадрів (Worksection, 2023). Динамічний розвиток цифрових технологій і зростання конкуренції на ринку праці зумовлюють ситуацію, за якої ІТ-компанії стикаються з труднощами у формуванні стабільних проєктних команд.

Таблиця 1

Основні види та методи управління командами у ІТ-проектах

Вид управління командою	Опис та характеристика	Методи управління та інструменти	Переваги	Можливі обмеження та ризики
Традиційне (класичне) управління	Жорстка ієрархічна структура, чіткий розподіл ролей і завдань, централізоване прийняття рішень	Планування завдань, контроль виконання, регулярні наради, звітність	Чітка структура, висока дисципліна, прозорість відповідальності	Низька гнучкість, складність адаптації до змін, обмежена ініціатива команди
Гнучке управління (Agile)	Орієнтація на швидку адаптацію до змін, саморегуляція команди, ітеративна робота	Scrum (спринти, щоденні стендапи, беклог), Kanban (візуалізація задач), ретроспективи	Висока гнучкість, швидка реакція на зміни, залучення команди	Може вимагати високого рівня компетентності команди, ризик хаотичності без досвідченого скрам-майстра
Кросфункціональне управління	Команда складається з фахівців різного профілю для виконання комплексних завдань	Ротація ролей, спільні робочі сесії, спільне планування	Підвищення компетентності команди, комплексний підхід до вирішення завдань	Можлива складність координації, конфлікти через різні підходи
Віртуальне / розподілене управління	Команда працює віддалено, часто у різних часових поясах	Онлайн-інструменти (Jira, Trello, Slack, Zoom), регулярні відеозустрічі, цифрові бази знань	Доступ до глобальних талантів, гнучкість у роботі	Комунікаційні бар'єри, складності у мотивації та контролі
Лідерське управління (People Management)	Акцент на мотивації, розвитку та підтримці персоналу	Коучинг, менторство, оцінка ефективності, система заохочень, розвиток soft skills	Підвищення залученості та продуктивності, розвиток талантів	Може потребувати додаткових ресурсів, ризик суб'єктивності оцінювання

Джерело: авторська розробка

Часті зміни складу команди негативно впливають на безперервність робочих процесів, знижують рівень накопичених знань і ускладнюють досягнення стратегічних цілей проекту. Суттєвим викликом у сфері управління персоналом є нечіткий розподіл ролей, функцій та відповідальності між учасниками ІТ-проектів. Використання гнучких методологій управління, з одного боку, сприяє підвищенню адаптивності команд, а з іншого – може призводити до розмитості управлінських повноважень і відповідальності. За відсутності чітких регламентів це знижує рівень координації, породжує дублювання функцій або, навпаки, ігнорування окремих завдань.

Важливою проблемою залишається мотивація персоналу ІТ-проектів. Високе навантаження, інтенсивні темпи роботи,

жорсткі дедлайни та часті зміни вимог з боку замовників можуть спричиняти зниження зацікавленості працівників у досягненні проєктних результатів. Недостатня прозорість систем матеріального й нематеріального стимулювання, обмежені можливості професійного та кар'єрного розвитку негативно впливають на рівень залученості членів команди.

Значні труднощі виникають у сфері комунікацій. Багато ІТ-проектів реалізуються в умовах розподілених або мультикультурних команд, що ускладнює обмін інформацією, прийняття узгоджених рішень та формування єдиного бачення цілей проєкту. Відсутність ефективних комунікаційних каналів і стандартів взаємодії може призводити до

непорозумінь, затримок у виконанні завдань і зростання кількості помилок.

Окрему групу проблем становить недостатній рівень управлінських і лідерських компетентностей керівників ІТ-проектів. У багатьох випадках керівниками команд стають висококваліфіковані технічні фахівці, які не мають належної підготовки у сфері управління персоналом. Це ускладнює процеси мотивації, врегулювання конфліктів, розвитку командного потенціалу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Конфлікти в ІТ-командах є ще однією поширеною проблемою управління персоналом (Кугучук V., 2024). Вони можуть виникати через відмінності у професійних підходах, стилях роботи, особистісних характеристиках учасників команди, а також через нерівномірний розподіл навантаження чи ресурсів. За відсутності ефективних механізмів управління конфліктами такі ситуації негативно впливають на продуктивність команди та результати проекту.

Значної актуальності набуває проблема професійного вигорання персоналу ІТ-проектів. Постійний стрес, високі вимоги до результатів, необхідність швидкого реагування на зміни та недостатній баланс між роботою й особистим життям сприяють зниженню працездатності та зростанню ризику втрати ключових фахівців.

Крім того, складною залишається адаптація нових працівників у проектних командах. Швидкі темпи реалізації ІТ-проектів часто не передбачають достатнього часу для онбордингу, що ускладнює інтеграцію нових членів команди та знижує ефективність їхньої роботи на початкових етапах.

Таким чином, сукупність зазначених проблем у сфері управління персоналом істотно впливає на результативність ІТ-проектів і зумовлює необхідність удосконалення підходів, методів та інструментів управління командною

роботою з урахуванням специфіки цифрового середовища.

На основі аналізу описаних проблем доцільно побудувати модель процесу управління командою у ІТ-проектах (рис. 1), яка відображає циклічний, адаптивний процес управління командною роботою в ІТ-проекті, що поєднує етапи планування, формування, організації, розвитку, аналізу та коригування з урахуванням як індивідуальних, так і командних характеристик учасників проекту.

Її ключовою особливістю є орієнтація не лише на формування команди, а й на безперервне управління робочими місцями, компетенціями, комунікаціями та ризиками людського фактора, що є критично важливим для ІТ-середовища з високою динамікою змін.

Першим етапом у моделі визначено структурування і формування вимог, що передбачає систематизацію інформації щодо ІТ-проекту, яка включає структурування проектних даних, попереднє оцінювання часових параметрів, формування плану робіт і визначення функціональних та нефункціональних вимог.

Важливим елементом є оцінювання необхідної кількості учасників команди з урахуванням складності проекту, технологічного стеку та обсягу завдань. В ІТ-контексті це охоплює формування product backlog, roadmap проекту, технічних специфікацій, архітектурних вимог і очікувань замовника, які слугують базою для подальших управлінських рішень.

Другий етап передбачає проектування робочого місця для кожного учасника команди відповідно до його ролі в проекті. Робоче місце розглядається як комплекс елементів, що включає перелік завдань, зону відповідальності, повноваження, необхідні інструменти, доступи до інформаційних ресурсів і рівень автономності в ухваленні рішень. На цьому етапі здійснюється добір учасників команди з урахуванням їхніх професійних компетенцій, особистісних характеристик і

відповідності проєктованим робочим місцям. Такий підхід дозволяє досягти балансу між технічною експертизою та соціально-психологічною сумісністю, що мінімізує ризики конфліктів і

нерівномірного навантаження. Акцент робиться на поєднанні hard skills і soft skills, досвіді роботи в Agile-середовищі та здатності до командної взаємодії.



Рис. 1. Модель процесу управління командою у IT-проєктах

Джерело: авторська розробка

Одразу після формування складу команди реалізується етап адаптації та онбордингу, який має критичне значення для IT-проєктів. Він спрямований на швидке включення нового учасника в робочі процеси, ознайомлення з архітектурою системи, технологічним

стеком, стандартами кодування та правилами командної взаємодії. В IT-середовищі онбординг включає технічну документацію, mentoring, ознайомлення з бізнес-логікою продукту та проєктними ритуалами, що безпосередньо впливає на швидкість досягнення продуктивності.

Ефективний онбординг зменшує період входження в проєкт, знижує кількість помилок і підвищує продуктивність команди.

Етап організації спільної діяльності та управління комунікаціями, охоплює організацію спільної діяльності команди шляхом визначення каналів і правил комунікації, стандартів взаємодії, ритуалів і процедур координації робіт. Саме тут формується командна культура та забезпечується узгодженість дій між усіма учасниками.

Наступним етапом є управління розвитком персоналу, яке передбачає планування навчання, підвищення кваліфікації, сертифікації та оцінювання результативності праці. Цей етап забезпечує довгострокову стійкість команди та відповідність її компетенцій зростаючим вимогам ІТ-проєкту. В ІТ-контексті це включає індивідуальні плани розвитку, технічні тренінги, участь у професійних спільнотах та перегляд рівня винагороди.

Окремим важливим блоком у схемі є управління ризиками, пов'язаними з людським фактором. Йдеться про профілактику професійного вигорання, зниження залежності від окремих ключових фахівців (bus factor), управління плинністю кадрів і підтримку психологічної стійкості команди. Для ІТ-проєктів актуальними є ротація завдань, knowledge sharing, парне програмування, гнучкі графіки роботи та моніторинг навантаження.

Аналіз робочих місць та їх перепроєктування, який є восьмим етапом, передбачає систематичний аналіз ефективності робочих місць і командної взаємодії на основі зворотного зв'язку, анкетування, аналізу показників продуктивності та якості виконаних завдань. За результатами аналізу виявляються проблемні зони та точки зростання. Ключовими інструментами виступають ретроспективи, feedback-сесії, performance metrics, що дозволяють

приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Заключний етап полягає у коригуванні робочих місць, ролей і процесів з урахуванням змін вимог проєкту, технологічного середовища та індивідуальних особливостей учасників команди. Це забезпечує гнучкість і адаптивність системи управління персоналом та створює передумови для повторення управлінського циклу на новому рівні розвитку команди.

Ефективна діяльність команд на підприємстві має прямий зв'язок із рівнем конкурентоспроможності самого підприємства, адже забезпечує раціональне використання людського капіталу, підвищує швидкість і якість ухвалення управлінських рішень, сприяє зростанню інноваційної активності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та формуванню стійких конкурентних переваг на ринку (Chervak T., 2024, Spivak S. 2016).

Таким чином, можна сформулювати модель впливу управління командною роботою у ІТ-проєктах на рівень конкурентоспроможності підприємства (рис. 2).

Запропонована модель відображає причинно-наслідкові зв'язки між ефективністю управління командною роботою в ІТ-проєктах та формуванням конкурентоспроможності підприємства. У її основі лежить системний підхід, відповідно до якого управління командою розглядається як ключовий інтегруючий елемент інноваційного та проєктного менеджменту.

Вхідним елементом моделі є ефективне управління командою в ІТ-проєктах, яке охоплює організацію командної взаємодії, координацію діяльності учасників, управління завданнями та ресурсами, а також налагодження комунікаційних процесів. Саме цей блок виступає каталізатором подальших трансформацій у межах проєктної діяльності підприємства.

На наступному рівні модель відображає внутрішні управлінські та процесні результати, зокрема:

- оптимальну координацію та ефективне спілкування в команді;
- розвиток командної співпраці;

- підвищення якості продуктів і послуг;
- формування швидкої та гнучкої інноваційності;
- зростання продуктивності праці.



Рис. 2. Модель впливу управління командною роботою у ІТ-проектах на рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка

Ці елементи перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємно підсилюють один одного, що підкреслюється наявністю горизонтальних і вертикальних зв'язків у моделі. Зокрема, ефективна комунікація сприяє зростанню командної співпраці, яка, у свою чергу, позитивно впливає на інноваційність та продуктивність.

Результатом сукупного впливу зазначених чинників є формування конкурентних переваг підприємства, що проявляються через:

- зростання задоволеності клієнтів;
- підвищення фінансових результатів (зростання доходів);

- зміцнення позицій підприємства на ринку.

Кінцевим інтегральним результатом моделі є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке розглядається як динамічний показник, що формується під впливом інноваційних, організаційних та управлінських факторів.

Важливою особливістю моделі є наявність зворотних зв'язків, які відображають адаптивний характер управління. Досягнутий рівень конкурентоспроможності та отримані конкурентні переваги створюють передумови для подальшого вдосконалення

підходів до управління командною роботою, інвестування в розвиток персоналу, оптимізації процесів та масштабування успішних управлінських практик в ІТ-проєктах.

Таким чином, модель демонструє, що управління командною роботою в ІТ-проєктах виступає не лише операційним інструментом, а й стратегічним чинником довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що управління командною роботою в ІТ-проєктах виступає одним із ключових напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Доведено, що ефективна організація командної взаємодії, налагоджена комунікація, гнучкість управлінських рішень і розвиток людського капіталу створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємств.

На основі аналізу наукових джерел та узагальнення сучасних підходів до управління ІТ-проєктами встановлено, що застосування гнучких методологій управління, зокрема Agile-підходів, сприяє підвищенню інноваційності, продуктивності та якості продуктів і послуг. Це, своєю чергою, позитивно впливає на задоволеність клієнтів, фінансові результати діяльності та ринкові позиції підприємств.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Розроблена графічна модель впливу управління командною роботою в ІТ-проєктах на конкурентоспроможність підприємства дозволила систематизувати основні причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими процесами, внутрішніми результатами командної діяльності та кінцевими економічними ефектами. Наявність зворотних зв'язків у моделі підкреслює динамічний та адаптивний характер управління командними процесами, що є особливо важливим в умовах швидких технологічних змін.

Практична цінність дослідження полягає в можливості використання отриманих висновків у діяльності ІТ-компаній та підприємств, що реалізують цифрові проєкти, з метою вдосконалення системи управління командами, підвищення ефективності проєктної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на основі даних діяльності ІТ-підприємств, кількісним оцінюванням впливу окремих елементів управління командною роботою на показники конкурентоспроможності, а також з дослідженням особливостей управління розподіленими та міжкультурними командами. Окремої уваги потребує аналіз впливу цифрових інструментів управління проєктами та штучного інтелекту на ефективність командної взаємодії в ІТ-проєктах.

Література:

1. Podra O., Litvin N., Zhyvko Z., Kopytko M., & Kukharska L. Innovative development and human capital as determinants of knowledge economy. *Business: Theory and Practice*. 2020. 21(1), 252-260. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11305>
2. Kopytko M., Chyrva O., Stavskaya Yu., Karvatska N., Chyrva H. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22. 2022. No. 2 pp. 101-106. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13>
3. Kopytko M., Zaverbnyy A., Diachuk I., Nikonenko U., & Khalina O. (2023). Features of managing the creative development of the socio-economic system in the conditions of influence of COVID-19 pandemic. *Creativity Studies*, 16(1), 343–354. <https://doi.org/10.3846/cs.2023.16192>
4. Немченко Т., & В'юник О. (2024). Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
5. Шабардіна Ю., & Хоменко О. (2025). Особливості сучасних підходів до управління проєктами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий вісник Полісся*, (1 (30), 343–356. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356)
6. Киричук В. І. Принципи управління командою проєкту в ІТ-сфері. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2024 рік : в 2 т. Т. 2. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2024": труди 15-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 25 грудня 2024 р. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. С. 46-49. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e003ed4c-1d20-48af-9c4d-0a1ff4375aff>
7. Триус Ю., & Ткаченко Є. (2024). Особливості управління командою ІТ-проєкту в умовах віддаленої роботи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 105–112. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
8. 13 секретів для ефективного управління командою проєкту у 2023 році URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html> (дата звернення 05.02.2026)
9. Червак Т.І. Ключові напрями удосконалення дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*, 2024. № 11 (281). С. 74-83. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-74-83>
10. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17527/2/Conf_2016_Spivak_S-System_approach_to_the_enterprise_267-268.pdf
11. Гофман М., Пекна Г., & Мороз Я. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76), 44–51. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>

УДК 338.3

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-155-166

Дата надходження: 26.02.2026

Дата прийняття до друку: 01.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕЛЕКТРОПЕРЕДАВАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Олександр Сумець¹

¹Д-р екон. наук., доцент, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8769-6097>

DETERMINATION OF PRIORITY DIRECTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE LOGISTICS POTENTIAL OF ELECTRICITY TRANSMISSION COMPANIES

Oleksandr Sumets¹

¹Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8769-6097>

Анотація. Ефективність господарювання енергопередавальних компаній багато в чому залежить від організації логістики і рівня логістичного потенціалу. Логістичний потенціал визначається як спроможність компанії виконувати логістичні операції і процеси вчасно з високим рівнем ефективності й результативності. Для досягнення такого результату компаніям вкрай важливо встановити пріоритетні напрями реалізації логістичного потенціалу при виконанні як проектних завдань, так і відновлювальних робіт. Визначення таких пріоритетів надасть можливість енергопередавальним компаніям оптимізувати і ресурси, і зусилля у вирішенні поставлених завдань. То ж, актуальність визначення пріоритетних напрямів реалізації логістичного потенціалу для вітчизняних електропередавальних компаній на цей момент часу не викликає жодних сумнівів. Мета статті: визначити пріоритетні напрями реалізації логістичного потенціалу електропередавальних компаній, що надасть можливість їм оптимізувати зусилля і ресурси в загальному процесі управління. З метою забезпечення якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження, експертне опитування – для встановлення пріоритетних напрямів реалізації логістичного потенціалу вітчизняних енергопередавальних компаній. Результати. У статті обґрунтовано критерії вибору пріоритетних напрямів реалізації логістичного потенціалу вітчизняних електропередавальних компаній. До них було віднесено безпеку енергосистеми, стійкість до ризиків, ефективність витрат і здатність до відновлення. Побудована логічна матриця, що відображає взаємозв'язок і взаємозалежність критеріїв визначення пріоритетів реалізації логістичного потенціалу. Визначено ключові напрями в реалізації логістичного потенціалу енергопередавальних компаній, описано їх характеристичні моменти. Здійснено експертне опитування щодо встановлення ієрархії пріоритету напрямів реалізації логістичного потенціалу компаній. Науковою новизною дослідження слід вважати обґрунтування ключових критеріїв визначення пріоритетних напрямів реалізації логістичного потенціалу вітчизняних електропередавальних компаній. Практичною цінністю дослідження є визначені ключові напрями використання логістичного потенціалу енергопередавальних компаній, реалізація яких суттєво підвищить їх конкурентний потенціал і ефективність функціонування.

Ключові слова: енергопередавальні компанії, логістичний потенціал, пріоритет, управління, ефективність, результативність, оптимізація.

Формули: 2, рис.: 3, табл.: 5, бібл.: 26

Abstract. The efficiency of the management of power transmission companies largely depends on the organization of logistics and the level of logistics potential. Logistics potential is defined as the ability of a company to perform logistics operations and processes on time with a high level of efficiency and effectiveness. To achieve such a result, it is extremely important for companies to establish priority areas for the implementation of logistics potential when performing both project tasks and restoration work. Determining such priorities will enable power transmission companies to optimize both resources and efforts in solving the tasks set. Therefore, the relevance of determining priority areas for the implementation of logistics potential for domestic power transmission companies at this point in time is beyond doubt. The purpose of the article: to determine priority areas for the implementation of logistics potential of power transmission companies, which will enable them to optimize efforts and resources in the overall management process. In order to ensure the quality of the research results, the following scientific methods were used: abstract-logical

- for a thorough analysis of the problem and generalization of the research results, expert survey - to establish priority areas for the implementation of the logistics potential of domestic power transmission companies. Results. The article substantiates the criteria for choosing priority areas for the implementation of the logistics potential of domestic power transmission companies. These include power system security, risk resistance, cost efficiency and recovery ability. A logical matrix was constructed that reflects the relationship and interdependence of the criteria for determining priorities for the implementation of the logistics potential. Key areas in the implementation of the logistics potential of power transmission companies were identified, their characteristic points were described. An expert survey was conducted to establish a hierarchy of priority areas for the implementation of the logistics potential of companies. The scientific novelty of the study should be considered the justification of the key criteria for determining priority areas for the implementation of the logistics potential of domestic power transmission companies. The practical value of the study is the identified key areas of use of the logistics potential of energy transmission companies, the implementation of which will significantly increase their competitive potential and operational efficiency.

Keywords: energy transmission companies, logistics potential, priority, management, efficiency, effectiveness, optimization.

Formulas: 2, fig.: 3, tab.: 5, bibl: 26

Вступ. У діяльності будь-якої компанії, фірми чи підприємства в наявності є та чи інша кількість операцій і процесів, що визначаються як логістичні. При цьому, як стверджують дослідники, у процесі господарювання організацій різної галузевої належності останні домінують над технологічними. Що ж стосується енергопередавальних компаній (ЕПК), то вони в даному аспекті не є виключенням. То ж, з огляду на це можна констатувати, що ефективність господарювання ЕПК багато в чому залежить від організації логістики і рівня логістичного потенціалу (ЛП), під яким у загальному сенсі, на думку автора, слід розуміти спроможність компанії виконувати логістичні операції і процеси вчасно з високим рівнем ефективності й результативності. Для досягнення такого результату компаніям вкрай важливо встановити пріоритетні напрями реалізації ЛП при виконанні як проектних завдань, так і відновлювальних робіт. Визначення таких пріоритетів надасть можливість ЕПК оптимізувати і ресурси, і зусилля у вирішенні поставлених завдань. Отже, питання визначення пріоритетів реалізації ЛП ЕПК для підвищення ефективності його використання є на сьогодні важливим і водночас актуальним. Це підтверджується і чисельною кількістю наукових публікацій закордонних і вітчизняних вчених. Немає сумнівів щодо корисності таких публікацій. Проте, аналіз їх змісту, рекомендацій і висновків показав, що на сьогодні відсутні роботи, що присвячені саме визначенню пріоритетів реалізації ЛП підприємствами

матеріального і нематеріального сектору виробництва. Це відноситься і до ЕПК. Отже, керуючись цим висновком можна констатувати, що проблема визначення пріоритетних напрямів реалізації логістичного потенціалу ЕПК на цей момент часу може вважатися остаточно ще не вирішеною. Саме це і зумовило виконання даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Логістика нині є ключовою функцією потенціалу організацій різної галузевої належності, зокрема і ЕПК. Для останніх використання логістичного підходу є життєво важливим, бо без нього керування потоками електроенергії і забезпечення якісного та сталого електропостачання для своїх клієнтів фактично неможливе. На значущість цього питання вказує чисельна кількість дослідників. Зокрема, цієї проблематики торкалися такі вітчизняні дослідники як Дудко В.Б. і Шевченко О.М. (2011), Крутогорський Я.В. (2021), Пудичева Г.О. (2017, 2019, 2021). Ця проблематика також частково розглянута і в авторських публікаціях (Сумець О.М., Догадіна В.Ю., 2026; Сумець О.М., Співакова Н.О., 2026). Разом із тим науковці відзначають, що ефективність логістики, зокрема в ЕПК, залежить від рівня логістичного потенціалу та чинників, які мають на нього значний вплив.

Сутність, види і роль ЛП у діяльності ЕПК, а також специфіку управління ним розглянули в своїх публікаціях Гнатуш Б.П. (2024), Гурій Н.М. і Оверченко А.І. (2016), Мігай Н. (2022), Русин-Гриник Р., Гнатуш П. і

Борсук О. (2023), Хмарська І., Сігаєва Т., Бачинська О. (2023), Чорнописька Н.В. і Стасюк К.З. (2021).

У наукових публікаціях Гнатуша Б.П. (2024), Русин-Гриника Р., Гнатуша П. і Борсука О. (2023) акцентована увага на важливість дослідження й аналізу чинників впливу на логістичний потенціал організацій. Науковці вважають, що ігнорування останніх може призвести до від'ємного синергійного ефекту в діяльності ЕПК.

Чисельна кількість зарубіжних науковців у своїх дослідженнях також тим чи іншим чином торкаються проблематики чинників впливу на діяльність енергосектору. Зокрема, тут слід звернути увагу на публікації Garbaccio, R.F., M.S. Ho, and D.W. Jorgenson (1999), Fisher-Vanden, K., Jefferson, G. H., Liu, H. M. et al. (2004), Kang, Y.B. (2007), He, Y., X., Tao, W., J., Zhang, S., L., Li, Y., Li, F., R. (2007), Park, C. W., Kwon, K. S., Kim, W. B., Min, B. K., Park, S. J., Sung, I. H., Yoon, Y. S., Lee, K. S., Lee, O. H., & Seok, J. (2009), Cantore, N, Dirk, W. (2011), Tso, G. KF, Liu, F., Liu, K. (2013), Kareko, N. N., Odari, S. (2018).

То ж, з огляду на результати аналізу фахових публікацій з розглядуваної проблематики можна констатувати, що науковці у своїх дослідженнях акцентували увагу на сутності логістичного потенціалу і частково факторах, які на нього мають суттєвий вплив. Однак, поряд з цим, варто зауважити, що ґрунтовних досліджень, присвячених визначенню пріоритетних напрямів реалізації ЛП ЕПК, що функціонують на національному ринку, до цього часу не виконувалось.

Постановка завдання: визначити пріоритетні напрями реалізації логістичного потенціалу ЕПК, що надасть можливість їм оптимізувати зусилля і ресурси в загальному процесі управління. Згідно сформульованої мети у процесі дослідження було вирішено низку наукових завдань, що є вкрай важливими для ЛП ЕПК України, а саме у процесі дослідження обґрунтовано критерії для визначення пріоритетів реалізації ЛП, визначено ключові напрями у реалізації ЛП,

встановлено пріоритетні напрями і їх ієрархію для використання ЛП.

Теоретико-методологічним підґрунтям виконаного дослідження стали наукові й навчально-методичні публікації вітчизняних та закордонних вчених, що присвячені вивченню питання формування й реалізації ЛП ЕПК. З метою забезпечення якості результатів дослідження були використані такі наукові методи: абстрактно-логічний – для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження, експертне опитування – для встановлення пріоритетних напрямів реалізації ЛП ЕПК.

Результати досліджень. У відповідності до сформульованої мети і наукових завдань дослідження було проведено в три етапи. На першому етапі дослідження з метою встановлення ключових критеріїв визначення пріоритетних напрямів реалізації ЛП ЕПК України було виконано ґрунтовний аналіз публікацій вітчизняних і закордонних науковців, що присвячені означеній проблематиці. У результаті даного дослідження визначено чотири критерії встановлення пріоритетних напрямів використання ЛП ЕПК (рис. 1). Обґрунтуванням для вибору саме цих критеріїв слугувало те, що саме вони відображають специфіку електропередачі як критичної інфраструктури, а також умови функціонування галузі в сучасних умовах, що склалися на енергоринку. Крім того, ці критерії знаходяться у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності між собою і формують єдину систему пріоритизації, що враховує стратегічний, організаційний, економічний і безпековий аспекти (рис. 2). Деталізація обґрунтування критеріїв вибору пріоритетних напрямів реалізації ЛП ЕПК у систематизованому вигляді представлена в табл. 1.

Другим етапом дослідження стало визначення ключових напрямів реалізації ЛП ЕПК з використанням попередньо встановлених критеріїв. У межах цього етапу було проведено відповідне експертне опитування. У якості експертів були обрані

спеціалісти середньої ланки управління п'яти вітчизняних компаній, що функціонують на енергоринку України вже тривалий час: ПрАТ «Харківенергозбут», ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги»,

ТОВ «Київські енергетичні послуги», ТОВ Житомиренерго і ТОВ «ТернопільЕлектроПостач».

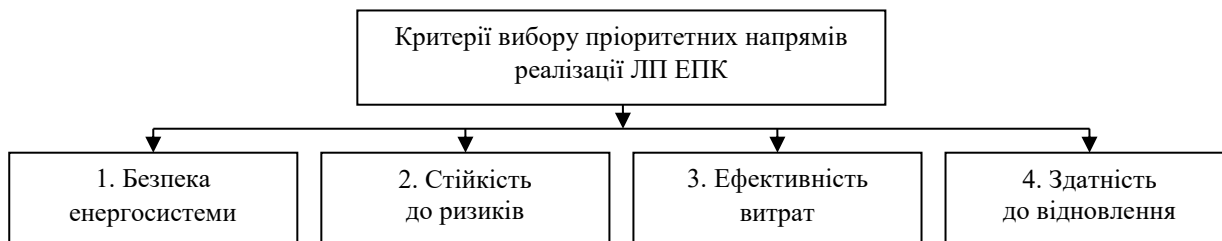


Рис. 1. Критерії вибору пріоритетних напрямів реалізації ЛП ЕПК

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Логічна матриця, що відображає взаємозв'язок і взаємозалежність критеріїв визначення пріоритетних напрямів реалізації ЛП ЕПК.

Джерело: розроблено автором

Число експертів у вибірці (n), що має бути достатнім для отримання достовірних результатів опитування, була визначена за формулою (Сумець О. М., 2025):

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \quad (1)$$

де P_x – імовірність отримання надійного результату у процесі опитування експертів (зазвичай при визначенні достатнього для опитування числа

експертів значення P_x приймають від 0,80 до 0,90); ξ_x – величина відносної похибки при отриманні результату опитування ($\xi_x = 0,10-0,20$).

З урахуванням середніх значень P_x і ξ_x за формулою (1) було визначено, що число експертів у вибірці (n) повинно становити не менше 15 осіб.

Таблиця 1

Обґрунтування вибору критеріїв вибору пріоритетів реалізації ЛП ЕПК

Критерій	Обґрунтування	Роль ЛП	Значущість критерію
1. Безпека енергосистеми	ЕПК є елементом критичної інфраструктури, від стабільності якої залежать життєзабезпечення населення, функціонування промисловості та транспорту, а також обороноздатність держави.	ЛП безпосередньо впливає на можливість оперативного доступу до обладнання та матеріалів, виконання аварійно-відновлювальних робіт, підтримання працездатності мереж у надзвичайних умовах.	Безпека енерго-системи визначає верхню межу допустимих логістичних рішень і є базовим фільтром для формування пріоритетів.
2. Стійкість до ризиків	Логістика електропередавальних компаній України функціонує в середовищі підвищених воєнних, інфраструктурних, поставальницьких і регуляторних ризиків.	За таких умов ефективність ЛП визначається не оптимальністю в «нормальному режимі», а здатністю працювати в умовах збоїв і непередбачених ситуацій.	Пріоритети, не узгоджені з логікою ризик-стійкості, є коротко-строково ефективними, але стратегічно вразливими.
3. Ефективність витрат	ЕПК працюють в умовах тарифного регулювання, обмежених інвестиційних ресурсів і підвищеної уваги до структури витрат.	Логістика в енергетиці не може керуватися виключно принципом мінімізації витрат, оскільки надмірна економія знижує надійність, дефіцит запасів підвищує аварійні ризики, а дешеві, але нестійкі ланцюги постачання підсилюють системну вразливість.	Ефективність витрат виконує роль балансу між економічною доцільністю та вимогами безпеки.
4. Здатність до відновлення	Для ЕПК важливим є не лише запобігання збоям, а й швидкість відновлення мереж, масштабованість логістичних рішень, адаптивність до повторних ушкоджень.	Здатність до відновлення (resilience) напряму залежить від структури запасів, мобільності логістичних ресурсів і гнучкості організації постачання.	Цей критерій перетворює ЛП із підтримуючої функції на активний інструмент управління кризами.

Джерело: складено автором

Якісно-кількісна характеристика наведена в табл. 2.
обраних фахівців у якості експертів

Таблиця 2

Якісно-кількісна характеристика менеджерів-експертів, що ввійшли до вибірки

Найменування характеристики	Кількісна оцінка
Стаж роботи на енергоринку	У межах від п'яти до 22 років
Вік	У межах від 36 до 58 років
Освіта:	Всі експерти мають вищу освіту
– вища економічна	15 %
– вища технічна	76 %
– вища юридична	9 %

Джерело: складено автором

У результаті систематизації отриманих від експертів відповідей було визначено шість ключових напрямів реалізації ЛП ЕПК (рис. 3). Їхній стислий опис з урахуванням встановленого пріоритету представлено в табл. 3. У таблиці

акцентована увага на пріоритет, категорію і сутнісну характеристику напрямів реалізації ЛП ЕПК, а також їх логістичний фокус.

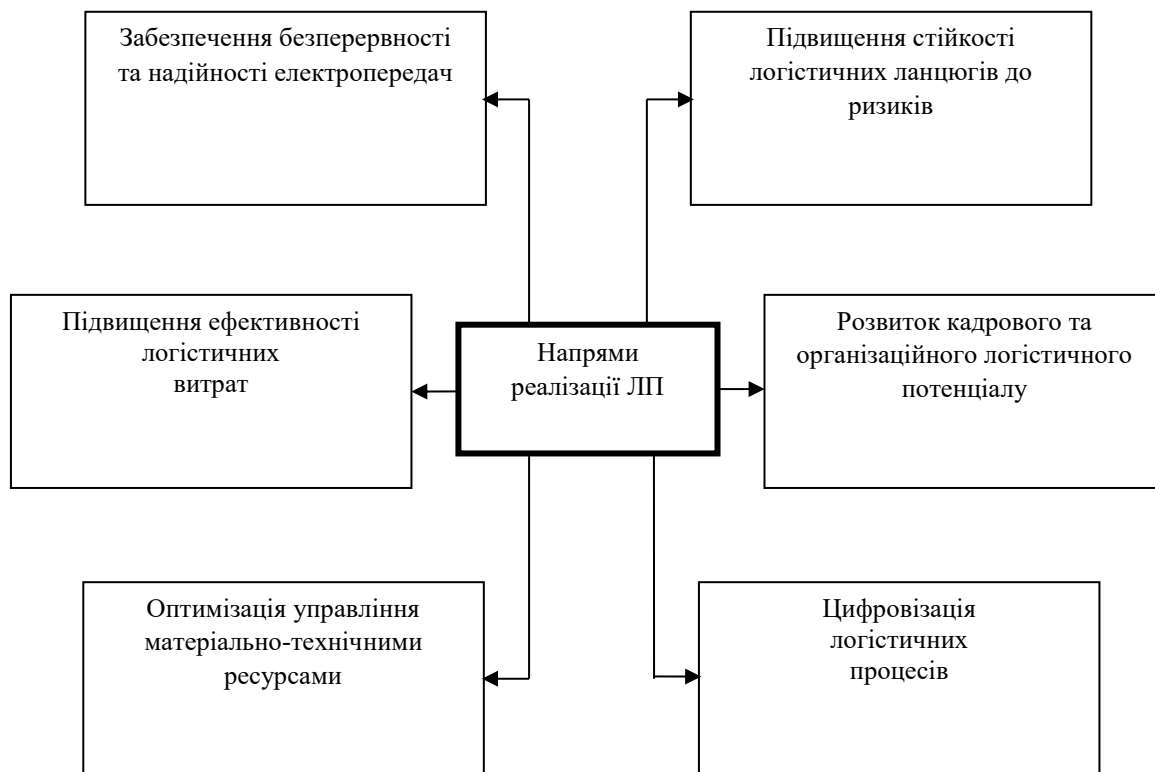


Рис. 3. Ключові напрями в реалізації ЛП ЕПК

Джерело: розроблено автором

Третім етапом дослідження стало обґрунтування ієрархії пріоритетів для визначених напрямів використання ЛП. Така ієрархія повинна стати підставою для визначення першочерговості заходів щодо підсилення і реалізації ЛП ЕПК у залежності від ситуації, що склалася на енергоринку країни.

Для встановлення ієрархії (першочерговості) пріоритетів для визначених напрямів використання ЛП також було проведено опитування сформованої вибірки експертів з урахуванням ними попередньо обраних критеріїв.

З метою встановлення ієрархії напрямів реалізації логістичного потенціалу експертам було запропоновано для використання таку оцінну шкалу:

0,25 бала – напрям має опосередкований вплив на ЛП;

0,50 бала – напрям має безпосередній вплив на ЛП;

0,75 бала – напрям є важливим для посилення ЛП;

1,00 бал – напрям є критично важливим для посилення ЛП.

Ранг $\bar{R}$ пріоритету того чи іншого напрямку встановлювався за максимальним значенням середнього балу: найбільшому значенню $\bar{R}$ відповідає перший пріоритет, найнижчому – шостий пріоритет.

Результати встановлення експертами ієрархії для пріоритету напрямів у реалізації ЛП ЕПК з урахуванням ситуації, що склалася на енергоринку України, і обраних чотирьох оціночних критеріїв, наведені в табл. 4.

Таблиця 3

Характеристичні моменти напрямів у реалізації ЛП ЕПК

Напрямок	Категорія напрямку	Сутнісна характеристика	Логістичний фокус
Забезпечення безперервності та надійності електропередач	Критичний	– логістична підтримка аварійно-відновлювальних робіт; – гарантована доступність матеріалів, обладнання, запчастин; – мінімізація часу простою мереж.	– створення резервних складів критичних компонентів; – побудова мобільних логістичних комплексів; – скорочення логістичного циклу «виявлення пошкодження → відновлення».
Підвищення стійкості логістичних ланцюгів до ризиків	Стратегічний	– адаптація до воєнних, інфраструктурних, регуляторних і ринкових ризиків; – зниження залежності від вузьких постачальницьких каналів.	– диверсифікація постачальників; – локалізація виробництва та постачання; – формування альтернативних маршрутів і сценаріїв доставки.
Оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами	Економічний	– раціональне використання активів; – зниження надлишкових запасів без втрати надійності.	– класифікація запасів за критичністю (ABC–XYZ, критичні/некритичні); – перехід до ризик-орієнтованого нормування запасів; – підвищення оборотності матеріалів.
Цифровізація логістичних процесів	Інноваційний	– підвищення прозорості та керованості логістики; – підтримка управлінських рішень у реальному часі.	– запровадження інтегрованих інформаційних систем (ERP, EAM, SCM); – цифровий облік запасів і руху матеріалів; – аналітика логістичних витрат і прогнозування потреб в наданні енергетичних послуг.
Підвищення ефективності логістичних витрат	Фінансовий	– зменшення логістичної складової в тарифній структурі; – підвищення економічної результативності операцій.	– оптимізація транспортних маршрутів; – централізація закупівель; – контроль повної вартості володіння компаніями.
Розвиток кадрового та організаційного логістичного потенціалу	Підтримуючий	– формування професійної логістичної компетенції; – підвищення управлінської зрілості.	– спеціалізація логістичних підрозділів; – навчання персоналу сучасним методам логістики й оцінки її результативності й ефективності; – інтеграція логістики у стратегічне управління компаніями.

Джерело: складено автором

Необхідною умовою якісної експертної оцінки є узгодженість висновків,

що зробили експерти. Вона була визначена за допомогою коефіцієнта конкордації.

Таблиця 4

Результати встановлення експертами ієрархії пріоритетних напрямів реалізації ЛП ЕПК

Номер експерта	Оцінка пріоритету напрямів у реалізації ЛП					
	підвищення стійкості логістичних ланцюгів до ризиків	розвиток кадрового та організаційного ЛП	оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами	забезпечення безперервності та надійності електропередач	підвищення ефективності логістичних витрат	цифровізація логістичних процесів
1	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75
2	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50
3	1,00	0,50	0,75	1,00	0,25	0,75
4	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50	0,75
5	0,50	0,25	0,75	0,75	0,75	0,50
6	1,00	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75
7	1,00	0,25	1,00	0,50	0,25	0,75
8	0,75	0,50	0,50	1,00	0,75	0,75
9	1,00	0,25	0,75	1,00	1,00	0,75
10	1,00	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50
11	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75	0,75
12	1,00	0,25	0,75	1,00	0,50	1,00
13	0,75	0,75	0,75	1,00	0,25	0,75
14	0,75	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50
15	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50
Сума балів (S)	12,25	7,25	10,75	12,75	8,00	10,25
$\bar{R}$	0,82	0,48	0,72	0,85	0,53	0,68
Пріоритет	2	6	3	1	5	4

Примітки: $\bar{R}$ – середній бал в оцінках пріоритету напрямів у реалізації ЛП ЕПК.

Джерело: складено автором

З огляду на те, що в опитуваннях експертів для встановлення ієрархії для пріоритету напрямів у реалізації ЛП ЕПК було прийнято шкалу від 0,25 бала до 1,00 бала, то для обчислення коефіцієнта конкордації була використана така формула (Зборовська О. М., 2011):

$$W = ((m^2 / (m - n)) / S, \quad (2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

m – число експертів, що взяли участь в опитуванні ($m = 15$);

n – число напрямів для яких визначався пріоритет у реалізації ЛП ($n = 6$);

S – загальна сума оцінних балів за кожним напрямом.

У публікації Зборовської О. М. (2011) вказано, що значення коефіцієнта конкордації має перебувати у межах від 0 до 0,50. За тієї умови, якщо значення коефіцієнта конкордації $W \rightarrow 0,50$, то висновки експертів вважаються узгодженими і вони є статично значущими.

Використовуючи результати опитування експертів, що представлені в табл. 3, за формулою (2) було визначено значення коефіцієнта конкордації – воно склало $W = ((15^2 / (15 - 6)) / 61,25 = 0,408$. Отримане значення W свідчить про достатню узгодженість думок експертів, що є прийнятним для отриманих результатів дослідження і формулювання відповідних висновків.

За результатами інформації, що представлена в табл. 4, були встановлені

рейтинги пріоритетів напрямів у реалізації ЛП ЕПК (рис. 3, табл. 3) і вибудована узагальнена їх ієрархія (від найвищого до нижчого). Такими стали: 1) забезпечення безперервності та надійності електропередач, 2) підвищення стійкості логістичних ланцюгів до ризиків, 3) оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами, 4) цифровізація логістичних процесів, 5) підвищення ефективності логістичних витрат, 6) розвиток кадрового та організаційного логістичного потенціалу.

Обґрунтування ієрархії пріоритетів напрямів у реалізації ЛП для ефективного й повного його використання є важливим для

ЕПК не тільки з методичної точки зору (що і як потрібно зробити), а й з практичної (які можливості це надасть і які ефекти будуть одержані). Це обумовлено тим, що логістика для ЕПК є не просто сервісною функцією, а виступає ядроформуючим елементом енергетичної безпеки держави. Логіку такого обґрунтування можна подати у форматі логічної матриці (табл. 5), яка побудована на основі використання двох вимірів – горизонтального і вертикального. Вертикальний вимір дозволяє формалізувати матрицю в площинах від критичних потреб енергосистеми до економічної ефективності й далі до інституціональної сталості.

Таблиця 5

Логічна матриця обґрунтування ієрархії пріоритетів реалізації ЛП ЕПК

Напрямок	№ пріоритету	Рівень критичності до енергосистеми	Ключове обґрунтування пріоритету	Роль у загальній ієрархії	Наслідки ігнорування
Забезпечення безперервності та надійності електропередачі	1	Критичний (екзистенційний)	Логістика забезпечує фізичну можливість аварійно-відновлювальних робіт і доступність матеріалів та обладнання	Системоутворююча основа всієї ієрархії	Масові відключення, зрив відновлення мереж, соціально-економічні та безпекові втрати
Підвищення стійкості логістичних ланцюгів до ризиків	2	Дуже високий (стратегічний)	Забезпечує функціонування логістики в умовах воєнних, інфраструктурних і ринкових загроз	Закріплює стабільність пріоритету №1 у кризових умовах	Зрив поставок, вразливість до шоків, залежність від окремих поставальників
Оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами	3	Високий (операційний)	Балансує між надійністю електропередачі та економічною доцільністю використання ресурсів	Формує ефективну матеріальну базу логістики	Дефіцит критичних матеріалів або надлишкове «заморожування» оборотних коштів
Цифровізація логістичних процесів	4	Середньовисокий (інструментальний)	Підвищує прозорість, керованість і швидкість прийняття логістичних рішень	Підсилює ефективність попередніх пріоритетів	Фрагментарність даних, управління «вручну», повільне реагування
Підвищення ефективності логістичних витрат	5	Середній (економічний)	Дає фінансовий ефект лише за умови надійної та стійкої логістичної системи	Похідний результат структурних змін	Ризик псевдоекономії за рахунок зниження надійності
Розвиток кадрового та організаційного ЛП	6	Довгостроковий (інституційний)	Забезпечує здатність підтримувати та розвивати ЛП у майбутньому	Гарантує стабільність усієї ієрархії	Деградація логістичних процесів, залежність від окремих фахівців

Джерело: складено автором

Своєю чергою, горизонтальний вимір надає можливість врахувати такі характеристики ЛП як критичність,

обґрунтування, роль і наслідки ігнорування. Отже, така матриця наочно показує причинно-наслідкові зв'язки,

рівень критичності та роль кожного пріоритету в реалізації ЛП ЕПК України.

Методологічна цінність логічної матриці складається у тому, що вона може бути використана для обґрунтування управлінських рішень в компаніях та як вихідний елемент концептуальної моделі формування ЛП.

У загальному висновку слід зазначити, що інформація, яка у систематизованому вигляді представлена в табл. 3 і 5, надасть можливість менеджменту ЕПК визначити першочерговість реалізації заходів щодо підсилення і реалізації логістичного потенціалу, удосконалити логістичну стратегію і навіть покращити модель поведінки на енергоринку.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що пріоритети реалізації логістичного потенціалу вітчизняних електропередавальних компаній доцільно формувати на основі критеріїв безпеки енергосистеми, стійкості до ризиків, ефективності витрат і здатності до відновлення, оскільки саме вони комплексно відображають специфіку електропередачі як критичної інфраструктури та забезпечують баланс між надійністю, економічною доцільністю й адаптивністю в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Обґрунтовано ієрархію пріоритетів для визначених напрямів використання логістичного потенціалу. Така ієрархія є підґрунтям для встановлення першочерговості заходів щодо підсилення і реалізації ЛП ЕПК у залежності від ситуації, що склалася на енергоринку країни.

Результати дослідження надали можливість встановити що найбільш пріоритетними напрямами у використанні логістичного потенціалу для вітчизняних електропередавальних компаній є забезпечення безперервності та надійності електропередачі, підвищення стійкості

логістичних ланцюгів до ризиків та оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами.

Науковою новизною дослідження слід вважати обґрунтування ключових критеріїв визначення пріоритетних напрямів реалізації ЛП ЕПК.

Теоретичною і практичною цінністю дослідження слід вважати визначені ключові напрями використання ЛП ЕПК, реалізація яких суттєво підвищить їх конкурентний потенціал і ефективність функціонування.

Результати дослідження мають і соціально-економічний ефект, який можна описати дуалістичною моделлю. По-перше, завдяки отриманим результатам за умови їх реалізації вітчизняними ЕПК підвищиться надійність постачання електроенергії споживачам. По-друге, підвищення безперебійності роботи ЕПК збільшить їх доходи, а значить і обсяги відрахувань коштів у бюджет країни.

Проведене дослідження має обмеження: вибірка експертів, що прийнята для опитування, була невеликою. Це обмежує можливість прямої екстраполяції висновків на галузь у цілому. Отже, результати цього дослідження носять здебільшого ознайомчий і рекомендаційний характер.

Перспективні напрями дослідження: у подальшому планується розробити стратегії операційного рівня для кожного напрямку реалізації ЛП ЕПК з деталізацією бюджету витрат на логістику.

Подальші дослідження означеної проблематики і запровадження їх результатів у практичну діяльність вітчизняних електропередавальних компаній нададуть можливість підвищити якість управління логістичним потенціалом, а також сприятиме зростанню ефективності й результативності їх господарювання на вітчизняному енергоринку.

Конфлікт інтересів: автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо цього дослідження.

Фінансування: дослідження було ініційовано автором, тому потреби в фінансуванні з боку зацікавлених організацій не було.

Етична заява: дослідження проводилося згідно з етичними нормами і стандартами, які регламентують розгляд питань означеної проблематики.

Декларація про використання штучного інтелекту: автор підтверджує, що не використовував технології штучного інтелекту під час створення цієї роботи.

Внесок автора: ідея проведення і методологія дослідження належать виключно автору. Збір даних, їх аналіз, написання статті та її редагування здійснювалося особисто автором.

Література:

1. Гнатуш, Б. П. (2024). Оцінка сучасних тенденцій в управлінні логістичним потенціалом електропередавальних компаній. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. Т. 29. Вип. 4(102). DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-7>
2. Гурій, Н. М., Оверченко, А. І. (2016). Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Економіка та управління підприємствами*. 13. 244–48. Доступ через : <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf>
3. Дудко, В. Б., Шевченко, О. М. (2011). Енергетичний аспект логістичної системи. *Чернігівський науковий часопис. Серія І. Економіка і управління*. 1(1). 129–134. Доступ через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2011_1_19
4. Зборовська, О. М. (2011). Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля. 312.
5. Мігай, Н. (2022). Логістичний потенціал як рушійна сила інноваційного розвитку регіону. *Економіка та суспільство*. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-18>
6. Крутогорський, Я. В. (2021). Перспективи логістики енергопостачання з альтернативних джерел. *Ефективна економіка*. 8. Доступ через : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/86.pdf
7. Пудичева, Г. О. (2017). Передумови розвитку енергетичної логістики в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 1 (62). 128–134. Доступ через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2017_1_16
8. Пудичева, Г. О. (2019). Логістичні потоки в енергетичному господарстві підприємства. *Економіка та підприємництво*. 4(109). Доступ через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_22
9. Пудичева, Г. О. (2021). Прийняття логістичних рішень в енергозабезпеченні підприємств. *Зб. наук. праць «Вісник соціально-економічних досліджень»*. 1(76). 176–189. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(76\).2021.176-189](https://doi.org/10.33987/vsed.1(76).2021.176-189)
10. Рудень, В. В., Гутор, Т. Г. Методика проведення та оцінки результатів експертних оцінок. Доступ через : [www.umj.com.ua/uk/publikatsia-9571-metodika-provedennya-ta-ocinki-rezultativ-ekspertnix-](http://www.umj.com.ua/uk/publikatsia-9571-metodika-provedennya-ta-ocinki-rezultativ-ekspertnix-ocinok-na-prikladi-vprovadzhennya-sistemi-monitoringu-zdorov-ya-naselennya-na-rivni-pervinnoi-mediko-sanitarnoi-dopomogi)
11. Русин-Гриник, Р., Гнатуш, П., Борсук, О. (2023). Сутність і види логістичного потенціалу електропередавальних компаній. *Економіка та суспільство*. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-64>
12. Сумець, О. М. (2025). Комунікативний менеджмент: чинники впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 3(79). 174–184. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-174-184
13. Сумець, О. М., Догадіна, В. Ю. (2026). Систематизація чинників впливу на логістичний потенціал електропередавальних компаній. *Економіка та суспільство*. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-154>
14. Сумець, О. М., Співакова, Н. О. (2026). Напрями посилення логістичного потенціалу енергопередавальних компаній. *Наук.-вироб. журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 2(85). С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-15>
15. Хмарська, І., Сігаєва, Т., Бачинська, О. (2023). Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19>
16. Чернописька, Н. В., Стасюк, К. З. (2021). Логістичний потенціал: до питання термінології. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2(6). Доступ через : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25521/nzmened-121-126.pdf>
17. Garbaccio, R.F., M.S. Ho, and D.W. Jorgenson (1999). Why has the Energy-Output Ratio Fallen in China? *Energy Journal*. 20 (3). 63–91. Access via : <https://munho.scholars.harvard.edu/publications/why-has-energy-output-ratio-fallen-china>
18. Fisher-Vanden, K., Jefferson, G. H., Liu, H. M. et al. (2004). What is driving China's decline in energy intensity? *LIU Hongmei and TAO Quan National Bureau of Statistics, People's Republic of China*. 26 p. Access via :

<https://people.brandeis.edu/~jefferso/DOE%201,%20July%2024,%2003.pdf>

19. Kang, Y.B. (2007). China's energy-saving forms, potential and measures research report. Access via : <http://www.eri.org.cn/manage/englishfile/51-2007-7-5-517174.pdf>
20. He, Y., X., Tao, W., J., Zhang, S., L., Li, Y., Li, F., R. (2007). Factors Decomposition of Energy Intensity: The case of Liaoning province in China. *International journal of systems applications, engineering & development*. Issue 3. Vol. 1. Access via : <https://www.naun.org/main/UPress/saed/saed-9.pdf>
22. Park, C. W., Kwon, K. S., Kim, W. B., Min, B. K., Park, S. J., Sung, I. H., Yoon, Y. S., Lee, K. S., Lee, O. H., & Seok, J. (2009). Energy consumption reduction technology in manufacturing. A selective review of policies, standards, and research. *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing*, 10(5), 151-173. <https://doi.org/10.1007/s12541-009-0107-z>
23. Cantore, N. (2011). Factors affecting energy efficiency adoption in the manufacturing sector in developing countries. *United Nations industrial development organization working paper*, 15. 105-117.

- Access via : https://downloads.unido.org/ot/99/23/9923947/WP15.pdf?_ga=2.261753037.1983739083.1777906148-848765451.1777906148
24. Cantore, N., Dirk, W. (2011). Promoting energy efficiency in developing countries – new evidence based on firm analysis. *United Nations industrial development organization working paper*, 15. 23-39. Access via : https://downloads.unido.org/ot/99/23/9923947/WP15.pdf?_ga=2.261753037.1983739083.1777906148-848765451.1777906148
25. Tso, G. KF, Liu, F., Liu, K. (2013). The influence factor analysis of comprehensive energy consumption in manufacturing enterprises. *Procedia Computer Science*. Vol. 17. 752–758. Access via : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050913002305>
26. Kareko, N. N., Odari, S. (2018). Factors influencing logistics management in the energy sector in kenya (a case study of KENYA POWER, NAIROBI). *The strategic journal*. Issue 3. Vol. 5. 1179-1194. DOI:[10.61426/sjbcm.v5i3.876](https://doi.org/10.61426/sjbcm.v5i3.876)

УДК 658.7:658.8:005.334

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-167-174

Дата надходження: 27.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЛОГІСТИЧНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА КОМПЛАЄНС-ПІДХІД

Наталія Приймак¹, Ольга Ніколайчук², Тетяна Кожухова³

¹Д-р екон. наук, доцент, професор кафедри економіки та бізнесу, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: priymak@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

²Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри технологій у ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та туризму, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

³Д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та бізнесу, Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна, e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-9890>

LOGISTICS AND MARKETING RISKS: THEORETICAL FOUNDATIONS, CLASSIFICATION AND COMPLIANCE APPROACH

Nataliia Pryimak, Olha Nikolaichuk, Tetiana Kozhukhova

¹Doctor of Science (Economics), Professor of the Department of Economics and Business, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: priymak@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0313-2581>

²PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Restaurant Technologies, Hotel and Restaurant Business, and Tourism, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7197-4713>

³Doctor of Science (Economics), Professor of the Department of Economics and Business, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: kozhuhova@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-9890>

Анотація. У статті досліджено теоретичні аспекти трактування логістичних та маркетингових ризиків. Визначено, що під логістичними ризиками варто розуміти сукупність ризиків, пов'язаних із проявом невизначеності в логістичній системі, яка характеризується ймовірністю настання подій, що перешикоджують своєчасному, якісному та економічно-ефективному переміщенню матеріальних потоків, і зумовлює відхилення від стратегічних та оперативних цілей підприємства; під маркетинговими ризиками варто розуміти форму прояву невизначеності в маркетинговій діяльності підприємства, яка характеризується як ймовірність настання подій, що перешикоджують досягненню маркетингових та стратегічних цілей, спричиняють фінансові втрати та послаблюють конкурентні позиції підприємства на цільових ринках. Дослідження сутності та видових проявів логістичних та маркетингових ризиків дозволяє стверджувати про їх комплексний, ієрархічний і каскадний характер, прояв якого обумовлений наступними ознаками спільності: спільна природа невизначеності яка генерує їх виникнення; взаємна казуальність; приналежність до однієї сфери бізнес-процесів: обидва досліджуваних види ризиків виникають у ланцюгу «виробник-споживач»; спільний об'єкт впливу - споживча цінність; єдине (спільне) середовище реалізації - ринок; зовнішній характер впливу: обидва досліджуваних види ризиків залежать від зовнішнього середовища та диспозиції його чинників; єдина інформаційна база управління; спільність фінансових наслідків реалізації; необхідність інтегрованого управління; спільність системи мінімізації маркетингових та логістичних ризиків в рамках системи управління економічними ризиками діяльності підприємства. Зазначені спільні сторони вказують на необхідність відходу від традиційного, функціонально-розрізненого (силосного) управління логістичними та маркетинговими ризиками та реалізацію комплаєнс-підходу до управління даними видами ризиків. У контексті логістичних і маркетингових ризиків комплаєнс виходить за рамки суто регуляторного комплаєнсу і трансформується в інтегративний стратегічний ризик-комплаєнс, метою якого є не просто уникнення санкцій і штрафів, а системне забезпечення стійкості бізнес-процесів у ланцюгу «виробник - споживач».

Ключові слова: логістичні ризики, маркетингові ризики, управління, середовище діяльності, комплаєнс-підхід у бізнесі.

Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 18

Abstract. *The article examines the theoretical aspects of interpreting logistics and marketing risks. It is determined that logistics risks should be understood as a set of risks associated with the manifestation of uncertainty in the logistics system. This uncertainty is characterized by the probability of events that hinder the timely, high-quality, and cost-effective movement of material flows and cause deviations from the enterprise's strategic and operational goals. Marketing risks are defined as a form of uncertainty in the enterprise's marketing activities, characterized by the probability of events that impede the achievement of marketing and strategic objectives, cause financial losses, and weaken the enterprise's competitive position in target markets. The study of the essence and specific manifestations of logistics and marketing risks allows us to assert their complex, hierarchical, and cascading nature. This nature is determined by the following common features: a shared nature of uncertainty that generates their occurrence; mutual causality; belonging to the same sphere of business processes (both types of risks arise in the "producer-consumer" chain); a common object of influence – customer value; a single (shared) environment of realization – the market; the external nature of influence (both types of risks depend on the external environment and the disposition of its factors); a common information base for management; commonality of financial consequences from their realization; the need for integrated management; and a shared system for minimizing marketing and logistics risks within the overall economic risk management system of the enterprise. These common aspects indicate the necessity of moving away from the traditional functionally fragmented (siloed) approach to managing logistics and marketing risks and implementing a compliance-based approach to managing these types of risks. In the context of logistics and marketing risks, compliance goes beyond purely regulatory compliance and transforms into an integrative strategic risk-compliance approach, the purpose of which is not only to avoid sanctions and fines, but also to systematically ensure the resilience of business processes in the "producer-consumer" chain.*

Keywords: logistics risks, marketing risks, risk management, business environment, compliance approach in business.

Formulas: 0, Fig.: 0, Tab.: 2, bibl.: 18

Вступ. Загальна нестабільність умов господарювання в Україні та в світі, глобалізація економічних процесів, динамічність змін ринкового середовища та посилення конкуренції підприємств на національних та глобальних ринках дедалі більше актуалізує управління ризиками як специфічну сферу менеджменту та самостійний, повноцінний інструмент стратегічного управління.

Існуючі суспільно-політичні, економічні та соціальні процеси змінюють акценти управління із суто-виробничих, операційних питань на маркетинг, логістику та управління ризиками, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність постачання, ефективне просування продукції та формування за рахунок останнього стійкого набору конкурентних переваг на ринку. У таких умовах особливого значення набуває системне виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків, що виникають у процесах управління ланцюгами постачання (особливо на етапах дистрибуції), взаємодії зі споживачами та реалізації маркетингових стратегій.

Логістичні та маркетингові процеси відіграють ключову роль у формуванні та доставці цінності споживачам, тому ризики, пов'язані з управлінням ланцюгами постачання, транспортуванням, управлінням запасами, ціноутворенням, просуванням продукції та взаємодією зі споживачами, безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і стійкість підприємства. У сучасних умовах такі ризики мають комплексний характер і часто взаємопов'язані, що потребує їх інтегрованого аналізу в межах системи управління підприємством.

Одночасно посилюється роль комплаєнс-підходу в діяльності підприємств, який передбачає дотримання нормативно-правових вимог, галузевих стандартів та етичних принципів ведення бізнесу, як базового «каркасу» бізнесу, основи його корпоративної ідентичності та важливого елементу формування ділової репутації. Інтеграція комплаєнс-механізмів у систему управління логістичними та маркетинговими процесами сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, зниженню правових і репутаційних ризиків та забезпеченню сталого розвитку бізнесу в умовах високої невизначеності. Саме дотримання комплаєнс-підходу

інтегрує систему управління логістичними та маркетинговими ризиками у єдиний механізм ризик-менеджменту сучасного підприємства із високоадаптивною системою антисипативності.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні українські та іноземні науковці достатньо уваги приділяють дослідженню питань маркетингових ризиків діяльності підприємств, розглядаючи різні їх аспекти та підходи до управління. Так науковці Oklander & Pedko (2017) досліджують сутність та методи оцінки ринкових ризиків у всіх сферах маркетингу: у товарах, цінах, продажах та комунікативній політиці. Автори наголошують, що маркетингове дослідження є інструментом оцінки маркетингових ризиків.

Авторський колектив Скляр Л. Б. et al. (2025) досліджує природу маркетингових ризиків, зміну чинників, які продукують дані ризики, особливості їх оцінки на основі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності.

Вчені Лишенко & Устік (2019) досліджують підходи до управління маркетинговими ризиками на стратегічному рівні (як складову маркетингової стратегії) та визначають напрями зі скорочення ризикованих ситуацій на підприємстві.

У академічному дослідженні на тему маркетингових ризиків Лабурцева (2019) розглядає підходи до сутності, класифікації, дослідження передумов та управління маркетинговими ризиками, приділяючи при цьому значну увагу механізмам прийняття рішень в умовах ризиків та ефективності маркетингу.

Іноземні дослідники (Janory P. et al., 2024; Rutkauskas & Ginevičius, 2011) розглядають маркетингові ризики як частину процесу прийняття рішень, MSMEs та впливу чинників зовнішнього середовища на їх ефективність.

Академічні дослідження у сфері логістичних ризиків присвячені ідентифікації, класифікації та управлінню ризиками в логістичних системах (Акельма & Кучмєєв, 2018; Пушкар О. І. et al., 2020).

З 2022 року проблематика логістичних ризиків набула нового імпульсу інтересу та актуальності, що пов'язане із повномасштабним вторгненням росії в Україну, яке спричинило масштабні збої в глобальних ланцюгах поставок, блокування морських портів, зростання геополітичних ризиків та переорієнтацію логістичних маршрутів. Логістичні ризики стали розглядатися дослідниками як особливий вид ризиків, що мають комплексний системний характер дії, відрізняються високим рівнем невизначеності, динамічності та міжфункціонального впливу. Саме такі імпульси простежуються у дослідженнях науковців.

Зокрема, колектив авторів Ерфан В.Й. et al. (2023), розглядаючи економічну сутність логістичних ризиків, зосереджуються на їх кількісному аналізі та оцінюванні.

Аналізу особливостей логістичних ризиків та підходів до управління ними в умовах дії військового стану присвячено дослідження ряду вчених (Харун & Грицина, 2024 ; Вакуленко. et al., 2025) де запропоновано методи управління та зниження ризиків (перше дослідження) і ієрархічну та динамічно-адаптивну систему управління ризиками сучасного підприємства (друге дослідження).

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в узагальненні та розвитку теоретичних засад логістичних і маркетингових ризиків, їх систематизації та класифікації, а також обґрунтуванні ролі комплаєнс-підходу в формуванні ефективного механізму управління зазначеними ризиками в системі менеджменту сучасного підприємства. В ході дослідження використано коло загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз та синтез, порівняння та узагальнення, табличний метод.

Результати дослідження. Сучасний бізнес, як і будь-яка динамічна система вимагає врахування значного кола чинників не тільки при розробці та реалізації стратегічних рішень, але й в

поточній, операційній діяльності. Одним із ключових аспектів управління, орієнтованого на гнучке ухвалення оперативних рішень є ідентифікація, оцінка та мінімізація логістичних та маркетингових ризиків, які у сучасних умовах ведення українського бізнесу набувають дедалі більшої значущості та набувають рис комплексності, інтегрованості.

Логістичні ризики для українських підприємств з початку 2022 року набули якісно нового змісту та безпрецедентного масштабу, змінивши умови ведення бізнесу та стратегічні орієнтири для всіх галузей господарювання. Сутність логістичних ризиків доводить, що під ними варто розуміти сукупність ризиків, пов'язаних із проявом невизначеності в логістичній системі, яка характеризується ймовірністю настання подій, що перешкоджають своєчасному, якісному та економічно-ефективному переміщенню матеріальних потоків, і зумовлює відхилення від стратегічних та оперативних цілей підприємства.

На основі узагальнення літературних джерел пропонується логістичні ризики класифікувати за наступними ознаками:

1. За джерелами (місцями) виникнення: внутрішні та зовнішні.

Зовнішні ризики зумовлені факторами зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати (воєнні дії, зміни митного законодавства, природні катастрофи, ненадійність постачальників). Внутрішні ризики виникають через недосконалість системи менеджменту та власної логістичної системи - неефективне планування, помилки персоналу, технічні збої (Вакуленко et al, 2025; Харун & Грицина, 2024).

2. За видом поточних процесів: ризики матеріальних потоків; ризики фінансових потоків; ризики інформаційних потоків; ризики сервісних потоків.

Особливу небезпеку становлять ризики матеріальних потоків (зриви постачань, пошкодження вантажу).

Водночас ризики інформаційних потоків (затримка чи спотворення інформації) часто стають причиною каскадного поширення інших ризиків (Харун & Грицина, 2024; Пушкар et al., 2020).

3. За функціональною сферою (етапом логістичного ланцюга): ризики постачання; виробничо-логістичні ризики; ризики складування та зберігання; транспортні ризики; ризики збуту та дистрибуції; ризики зворотної логістики (Ерфан et al, 2023; Харун & Грицина, 2024; Пушкар et al., 2020).

Найкритичнішими в сучасних умовах є транспортні ризики та ризики постачання, оскільки вони безпосередньо впливають на безперервність ланцюга поставок (Пушкар et al., 2020).

4. За рівнем управління: стратегічні, тактичні, операційні (Кірович, 2026).

5. За характером наслідків: чисті (мають лише негайні наслідки); спекулятивні (можуть мати позитивний ефект) (Ерфан et al, 2023; Харун & Грицина, 2024).

Маркетингові ризики є не менш значимим за логістичні, проте їх актуальність є перманентною, тією, що не викликана ситуаційними збуреннями середовища діяльності, хоча, на вторинному рівні вони є її наслідками. Сутність маркетингових ризиків можна визначити як форму прояву невизначеності в маркетинговій діяльності підприємства, яка характеризується як ймовірність настання подій, що перешкоджають досягненню маркетингових та стратегічних цілей, спричиняють фінансові втрати та послаблюють конкурентні позиції підприємства на цільових ринках.

Маркетингові ризики можна класифікувати на основі наступних ознак:

1. За джерелами виникнення (відповідно до місця виникнення): зовнішні (ринкові); внутрішні (управлінські) ризики (Скляр et al., 2025; Janory et al., 2024; Rutkauskas & Ginevičius, 2011).

2. Ризики за елементами комплексу маркетингу (4Р): товарні; цінові; розподільчі (збутові); промоційні

(комунікаційні) (Oklander & Pedko, 2017; Лабурцева, 2019).

Найбільш критичними вважаються цінові (помилки в ціноутворенні) та комунікаційні ризики (невдалі рекламні кампанії, репутаційні кризи).

3. За рівнем управління: стратегічні, тактичні, операційні (Лищенко & Устік, 2019; Лабурцева, 2019).

4. За характером наслідків: чисті (мають лише негативні наслідки); спекулятивні (Oklander & Pedko, 2017; Rutkauskas & Ginevičius, 2011).

5. За функціональною сферою: ризики дослідження ринку; ризики розробки продуктів; ризики ціноутворення; ризики просування; ризики збуту та дистрибуції (Oklander & Pedko, 2017; Лабурцева, 2019).

6. Вплив логістичних ризиків на конкурентоспроможність: ризики втрати конкурентних переваг; репутаційні ризики; ризики втрати ринкової частки (зменшення частки) (Скляр et al., 2025).

Дослідження сутності та видових проявів логістичних та маркетингових ризиків дозволяє стверджувати про їх комплексний, ієрархічний і каскадний характер, що вимагає більш глибокого дослідження їх взаємозв'язку і взаємообумовленості незважаючи на різні функціональні сфери менеджменту з яких вони походять. Дана спільність полягає у наступному:

1. Спільна природа невизначеності яка генерує їх виникнення. Обидва типи ризиків виникають в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища функціонування та неповноти інформації про його стан та динаміку зміни складових. Маркетингові ризики виникають через непередбачуваність споживацької поведінки на ринку; логістичні ризики виникають через непередбачуваність параметрів ланцюга постачань та поведінки його учасників. Спільне джерело ризиків – неможливість точно спрогнозувати параметри майбутньої діяльності.

2. Взаємна казуальність: маркетингові та логістичні ризики здатні взаємно породжувати один одного формуючи каскадний ефект ризиків в діяльності суб'єкта господарювання.

Логістичні ризики → маркетингові ризики: затримка доставки товару споживачеві у визначений час руйнує лояльність споживача та призводить до іміджевих втрат і змін у попиті.

Маркетингові ризики → логістичні ризики: наприклад, помилкове оцінювання попиту на продукцію призводить до зростання запасів на етапах логістичного циклу, що дестабілізує логістичну систему.

3. Приналежність до однієї сфери бізнес-процесів: обидва досліджуваних види ризиків виникають у ланцюгу «виробник-споживач», який є частиною системи розподілу (незалежно від місця у технологічному чи виробничому ланцюгу такої взаємодії).

4. Спільний об'єкт впливу – споживча цінність. Логістичні та маркетингові ризики генерують небезпеки у сфері створення та доставки цінності для споживача: маркетинговий ризик може зробити товар нерелевантним для ринку, логістичний – унеможливити його вчасне отримання. Результат у обох випадках буде однаковий – незадоволений споживач та як наслідок – падіння попиту і доходів.

5. Єдине (спільне) середовище реалізації – ринок. Обидва типи ризиків реалізуються у ринковому середовищі та вимірюються за допомогою ринкових індикаторів: рівень попиту, ринкова частка та її зміна, рівень задоволеності клієнтів, лояльність клієнтів (вартість утримання клієнта (CRC), довічна цінність клієнта (CLV), коефіцієнт перемикання (Switching Costs), коефіцієнт відтоку (Churn Rate). Це означає, що їхні наслідки є спільними, незалежно від того, який із видів ризику виступив першопричиною негативних змін.

6. Зовнішній характер впливу: обидва досліджуваних види ризиків залежать від зовнішнього середовища та диспозиції його чинників (дії конкурентів, зміни в законодавстві, інфляція,

геополітичні чинники тощо). Вони не є «внутрішньовиробничими» (як технічні чи кадрові ризики), а виникають на етапі взаємодії підприємства з зовнішніми контрагентами, відповідно і керування їх впливом є відносно специфічним.

7. Єдина інформаційна база управління: ефективне управління логістичними та маркетинговими ризиками потребує інформації щодо поведінки споживачів, стану інфраструктури ринку, споживацьких переваг, учасників ланцюга постачань і т.ін. Системи моніторингу ризиків на підприємствах, як правило, є інтегрованими, що додатково підкреслює функціональну єдність двох видів ризику.

8. Спільність фінансових наслідків реалізації логістичних та маркетингових ризиків: вони призводять до прямих втрат прибутку, а їх взаємна обумовленість у випадку настання несприятливих подій отримує ефект «снігової кулі».

9. Необхідність інтегрованого управління: сучасна концепція бізнесу для забезпечення стабільності функціонування та виживання на ринку вимагає маркетингово-логістичного підходу. Прогнозування попиту (в рамках реалізації маркетингу) має бути синхронізоване з плануванням поставок і запасів (логістика). Саме тому багато підприємств створюють єдину систему управління ризиками, де маркетингові та логістичні ризики розглядаються разом у рамках ланцюга поставок і стратегії клієнтоорієнтованості (в рамках системи розподілу).

10. Спільність системи мінімізації маркетингових та логістичних ризиків в рамках системи управління економічними ризиками діяльності підприємства. Така система передбачає застосування класичних інструментів: диверсифікації, страхування, аналітика даних і цифровізація, сценарне планування і стрес-тестування, гнучкість операційної моделі функціонування бізнесу.

Таким чином, наявність численних спільних характеристик логістичних та маркетингових ризиків, їх комплексний, ієрархічний і каскадний характер, а також

взаємна обумовленість у ланцюгу створення споживчої цінності свідчать про необхідність відходу від традиційного функціонально-розрізненого (сілосного) управління ризиками. Ізольоване управління маркетинговими ризиками в межах маркетингового департаменту підприємства чи логістичними ризиками в логістичній службі не дозволяє ефективно нейтралізувати каскадні ефекти та системні загрози, що виникають на їх перетині. Навіть об'єднання їх управління у єдиному організаційному центрі не до кінця забезпечить реалізацію антисипативності ризик-менеджменту та вчасного реагування на загрози.

У сучасних умовах посилення регуляторного тиску, зростання вимог стейкхолдерів до прозорості та відповідальності бізнесу, а також підвищення волатильності ринкового середовища особливо актуальним стає комплаєнс-підхід до управління логістичними та маркетинговими ризиками та його дотримання в умовах стратегічного менеджменту підприємства.

Комплаєнс (від англ. «compliance» - відповідність) - це система заходів та процедур, які спрямовані на забезпечення відповідності діяльності організації чи компанії встановленим законодавчим вимогам, внутрішнім політикам та етичним стандартам (Integrity, 2024). Даний підхід реалізується за дотримання стандартів ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. Second edition (ISO, 2018), ISO 37301:2021. Compliance management systems - Requirements with guidance for use. First edition (ISO, 2021).

У контексті логістичних і маркетингових ризиків комплаєнс виходить за рамки суто регуляторного комплаєнсу і трансформується в інтегративний стратегічний ризик-комплаєнс, метою якого є не просто уникнення санкцій і штрафів (а у контексті логістичних та маркетингових ризиків вони будуть опосередкованими), а системне забезпечення стійкості бізнес-процесів у ланцюгу «виробник – споживач».

Перехід до комплаєнс-підходу дозволяє:

- реалізувати єдину методологію ідентифікації, оцінки та моніторингу взаємопов'язаних маркетингових і логістичних ризиків;
- впровадити єдині комплаєнс-процедури та контрольні механізми на рівні всього ланцюга створення цінності;
- забезпечити інтеграцію ризик-менеджменту з корпоративним управлінням, внутрішнім аудитом та системою внутрішнього контролю;
- сформуванати культуру ризик-орієнтованого мислення на всіх рівнях управління (Дуднева & Артем'єв, 2025; Марченко et al, 2025; RSM US, 2023).

Комплаєнс-підхід робить зв'язки маркетингових та логістичних ризиків видимими через єдину політику, реєстр ризиків і крос-функціональний контроль. Для забезпечення даного підходу необхідно:

1. Створити єдиний реєстр ризиків із комплаєнс-перспективи: включити логістичні та маркетингові ризик до даного реєстру; виконати оцінку даних ризиків за впливом один на одного; використати матрицю ризиків з оцінкою ймовірності та наслідків (запропоновано у ISO 31000 (ISO, 2018)); комплаєнс-відділ затверджує цей реєстр як обов'язковий для всіх підрозділів.

2. Розробити інтегровану комплаєнс-політику на рівні підприємства (наприклад, «Політика управління логістично-маркетинговими ризиками підприємства...»), включивши в неї вимоги до третіх сторін, захисту даних ESG - комплаєнсу. Дана політика має бути частиною внутрішніх стандартів підприємства.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності авторів в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

3. Впровадити крос-функціональні процеси у діяльність підприємства: створити робочу групу з управління даними ризиками (наприклад, маркетологи, логісти, комплаєнс-спеціалісти та юристи), забезпечити її ритмічну роботу, інтегрувати в ERP/CRM/GRC-системи щоб, наприклад, результати аналізу попиту впливали на логістичне планування з урахуванням діючих комплаєнс-обмежень.

4. Реалізація моніторингу та контролю - цикл Днемінга-Шухарта за ISO 37301:2021.

5. Забезпечити в рамках функціонування кадрової політики підприємства функціонування системи навчання та розвитку культури комплаєнсу.

Висновки: Проведене дослідження показало, що логістичні та маркетингові ризики мають комплексний, ієрархічний і каскадний характер, що вимагає від системи ризик-менеджменту сучасного підприємства більш глибокого дослідження їх взаємозв'язку і взаємообумовленості для забезпечення максимально-ефективних результатів попередження негативних наслідків. Доведено, що ефективно управління логістичними та маркетинговими ризиками на підприємстві потребує організації впровадження на підприємствах інтегративного стратегічного ризик-комплаєнсу як найбільш ефективної та дієвої системи управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі механізмів забезпечення антисипативності каскадного прояву логістичних та маркетингових ризиків.

Декларація про використання ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів: всі автори зробили рівноцінний внесок у дослідження.

Література:

1. Oklander, T., & Pedko, I. (2017). Marketing-risks: Classification and methods of assessment. *Маркетинг і цифрові технології*, 1(1). <https://doi.org/10.15276/mdt.1.1.2017.8>
2. Скляр, Л. Б., Ларіна, Т. Ф., Ніценко, В. С., & Леонов, І. О. (2025). Особливості ідентифікації маркетингових ризиків бізнес-структур в сучасних умовах. *Актуальні питання економічних наук, 11*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15766979>
3. Лищенко, М. О., & Устік, Т. В. (2019). Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової інноваційної політики. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки, 1*, с. 3–12. DOI: 10.31359/2312-3427-2019-1-3
4. Лабурцева, О. І. (2019). *Ризики в маркетингу*. Київський національний торговельно-економічний університет. 476 с. <http://doi.org/10.31617/p.knute.2019-768>
5. Janory, P. T., Janaban, A. A., & Martir, E. M. (2024). Marketing risks, innovation practices and developmental strategies among micro, small, and medium enterprises. *International Journal of Science and Management Studies*, 7(5), 31–53. DOI: [10.51386/25815946/ijsms-v7i5p103](https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v7i5p103).
6. Rutkauskas, A. V., & Ginevičius, A. (2011). Integrated management of marketing risk and efficiency. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 5–23. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555364>
7. Ерфан, В. Й., Ридош, С. В., & Осадчук, О. Р. (2023). Економічна сутність ризику в логістиці. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 1(61), 91–95. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).91-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).91-95)
8. Вакуленко, В., Лю, Ю., & Лю, С. (2025). Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*, 3(54), 296–300. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
9. Харун, О., & Грицина, Л. (2024). Управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6), 733–739. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-87>
10. Кірович, А. (2026). Виклики управління ризиками та невизначеністю в сучасній логістичній діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 1*(94), 123–136. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2026-1-123-136>
11. Пушкар, О. І., Ковальський, В. С., & Кравченко, Н. В. (2020). Ризики у логістичній діяльності та проблеми їх зменшення в сучасних умовах господарювання. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2(29), 85–93. <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2020-2-29-8>
12. Fuchs, H., & Wohinz, J. W. (2009). Risk management in logistics systems. *Advances in Production Engineering & Management*, 4(4), 233–242. http://maja.uni-mb.si/files/APEM/APEM4-4_233-242.pdf (Дата звернення: 04.04.2026).
13. Дуднева, Ю., & Артем'єв, О. (2025). Ризик-менеджмент і комплаєнс у системі корпоративного управління на засадах сталого розвитку: інтегрований підхід. *Актуальні проблеми економіки*, 11(293), 194–204. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-194-204>
14. Марченко, О. М., Леськів, Г. З., & Пушак, Я. Я. (2025). Комплаєнс як інструмент управління маркетинговими комунікаціями українських брендів. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*, 466–479. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2025.466-479>
15. Комплаєнс: основні принципи та значення у бізнесі. (2024). Integrity. <https://integrity.com.ua/komplayens-osnovni-pryncyipy-ta-znachennya> (Дата звернення: 08.04.2026).
16. Integrating supply-chain risk into ERM. (2023). RSM US. <https://rsmus.com/insights/supply-chain/integrating-supply-chain-risk-into-erm.html> (Дата звернення: 08.04.2026).
17. ISO 31000:2018. (2018). *Risk management — Guidelines* (2nd ed.). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/65694.html> (Дата звернення: 08.04.2026).
18. ISO 37301:2021. (2021). *Compliance management systems — Requirements with guidance for use* (1st ed.). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/75080.html> (Дата звернення: 08.04.2026).

УДК 331.108.4:159.923.2-053.6
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-175-187

Дата надходження: 29.04.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПРОФЕСІЙНА ПАРАДИГМА ТА «Я-КОНЦЕПЦІЯ» КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТАНТА В УМОВАХ ЗАПИТІВ ПОКОЛІННЯ ALPHA

Злата Тягунова¹, Людмила Шимановська-Діаніш², Олена Кривопишина³

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна, e-mail: baffy.sxema@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4508-5453>

²Д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна, e-mail: ludad584658@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

³Доктор психологічних наук, професор, e-mail: elena-krivopishina@ukr.net, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7768-1356>

PROFESSIONAL PARADIGM AND THE “SELF-CONCEPT” OF A CAREER CONSULTANT IN THE CONTEXT OF GENERATION ALPHA’S DEMANDS

Zlata Tiahunova¹, Liudmyla Shymanovska-Dianysh², Olena Kryvopyshyna³

¹Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, e-mail: baffy.sxema@gmail.com, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4508-5453>

²Doctor of economic sciences, professor, Poltava University of Economics and Trade, professor of the department of management; Poltava, Ukraine; e-mail: ludad584658@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

³Doctor of Psychological Sciences, Professor, e-mail: elena-krivopishina@ukr.net, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7768-1356>

Анотація. Візія статті – представлення результатів мультидисциплінарного дослідження щодо зміни «я – концепції» кар'єрного консультанта відповідно до запитів «покоління Альфа». Авторський колектив обґрунтовує, що робота з «пізніми зумерами», поява «покоління Альфа», розвиток штучного інтелекту, нова модель споживання та архітектура ринку праці нівелюють традиційні системи професійної мотивації. Роль кар'єрного консультанта трансформується з допоміжної опції на критично важливу ланку фахової освіти та наступного розвитку кар'єри. Відбувається конфлікт між традиційною «Я-концепцією» кар'єрного консультанта та запитами нового покоління клієнтів, що потребує переосмислення професійної ідентичності фахівця та вироблення нової моделі взаємодії. Мета статті полягає у розкритті конфлікту між здатністю традиційної парадигми кар'єрного консультування адаптуватися до потреб «покоління Альфа» та готовності консультанта трансформувати власну «Я-концепцію» задля збереження релевантності. Об'єкт дослідження — професійна парадигма та «Я-концепція» кар'єрного консультанта в умовах нових викликів, зумовлених взаємодією з представниками Generation Alpha. Методологічна рамка дослідницької роботи базується на гуманістичній психології та Career Development Theory. Автори застосовують інтерпретативно-феноменологічний аналіз (ІРА) для вивчення суб'єктивного досвіду практикуючих кар'єрних консультантів. В статті охарактеризовано еволюцію професії кар'єрного консультанта в Україні: від директивного профвідбору радянського періоду до сучасного партнерського консультування-коучингу. Дослідження фіксує п'ять ключових трансформацій: зсув фокусу від експертної позиції до фасилітаторської ролі; переорієнтацію з вибору посади на формування ідентичності; легітимізацію множинних кар'єрних сценаріїв; впровадження динамічних цифрових форматів взаємодії; підвищення чутливості до автентичності та емоційного контакту. Доведено, що покоління Альфа сприймає невизначеність як норму, тому потребує навігатора-партнера, а не порадирика. Результати дослідження інтегровано у контекст підготовки фахівців за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». Матеріали статті слугують підґрунтям для розробки сертифікаційних програм підготовки кар'єрних радників та консультантів.

Ключові слова: кар'єрне консультування, коучинг, «Я-концепція», покоління Альфа, професійна ідентичність, самовизначення, фасилітація, підприємництво.

Формул: 0, рис.0, табл.2, бібл.34

Abstract. The article presents the results of a multidisciplinary study examining the transformation of the career consultant's "self-concept" in response to the demands of Generation Alpha, against the backdrop of shifting consumption paradigms, the transition to a service-based economy, and global digitalization. The authors argue that the emergence of Generation Alpha, the rapid development of artificial intelligence, new consumption models, and the evolving architecture of the labor market are eroding traditional systems of professional motivation. Under these conditions, the role of the career consultant is transforming from a supplementary service into a critically important component of professional education and subsequent career development. The core problem lies in the mismatch between the traditional "self-concept" of the career consultant and the specific expectations of a new generation of clients, which necessitates a rethinking of professional identity and the development of new interaction models. The purpose of the article is to examine the tension between the capacity of the traditional paradigm of career counseling to adapt to the needs of Generation Alpha and the readiness of the consultant to transform their own "self-concept" in order to remain relevant. The object of the study is the professional paradigm and the "self-concept" of the career consultant in the context of interaction with representatives of Generation Alpha. The methodological framework is grounded in humanistic psychology and Career Development Theory. The study employs Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) to explore the subjective experiences of 15 practicing career consultants. The sample was formed through purposive sampling, and data were collected via semi-structured in-depth interviews. The article briefly outlines the evolution of the career counseling profession in Ukraine, from directive vocational selection in the Soviet period to contemporary partnership-based counseling and coaching practices. The findings identify five key transformations: a shift from an expert role to a facilitative one; a reorientation from job selection to identity formation; the legitimization of multiple career trajectories; the adoption of dynamic digital interaction formats; and increased sensitivity to authenticity and emotional engagement. It is demonstrated that Generation Alpha perceives uncertainty as a norm and therefore requires a partner-navigator rather than a directive advisor. The results are integrated into the context of training specialists in Major 076 "Entrepreneurship and Trade". The authors propose shifting the focus from selecting a specific position to developing meta-competencies, including entrepreneurial thinking, financial literacy, and adaptability in conditions of risk. The findings provide a foundation for the development of certification programs for career advisors and consultants.

Keywords: career counseling, coaching, self-concept, Generation Alpha, professional identity, self-determination, facilitation, entrepreneurship.

Formulas: 0, Fig.: 0, Tab.: 2, bibl.: 34

Вступ. Зміни у глобальній структурі економічної активності, що спостерігаються з другої половини 2010-х років, характеризуються поступовим зростанням частки сектору послуг у світовій економіці та відповідною трансформацією співвідношення між виробництвом товарів і наданням послуг. За даними Світового банку (World Development Indicators, 2019), у більшості країн світу сектор послуг стабільно домінує у структурі доданої вартості, що свідчить про довгостроковий перехід до сервісоорієнтованої економічної моделі. У контексті технологічної трансформації аналітичний звіт Світового банку *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work* підкреслює, що розвиток цифрових технологій і систем штучного інтелекту суттєво змінює характер зайнятості, структуру професій та вимоги до людського капіталу. Ці процеси формують нову конфігурацію ринку праці, в якій значна частина функцій зазнає автоматизації і/або часткової

алгоритмізації (А. Колот, О. Герасименко, 2020).

Консолідовано з цим констатуємо настання епохи нової дійсності, коли штучний інтелект здатний виконувати більшість професійних ролей (О. Грішнова, Н. Азьмук, 2019), а професійні запити «покоління Альфа» скасовують десятиліттями усталені системи професійного «вибору – мотивації – очікувань». В новому світі III тисячоліття виняткової значимості здобуває роль консультанта з вибору/супроводу професії, який з «ексклюзивної опції» ще десятиліття тому перетворюється на органічну і невід'ємну ланку фахової освіти (В. Барчі, 2023). Функція професійного консультанта є актуальною як на етапі вибору сфери фахової діяльності, так і на етапах: працевлаштування, побудови кар'єри, опанування нових чи суміжних професій, зміни професійної ролі в рамках обраної професії (Л. Хоружа, М. Братко, Л. Гриневич Л., 2024). За переконанням авторів статті, зростання запити на послуги

кар'єрних консультантів (охоплює широкий діапазон: від вибору сфери професійної діяльності, спеціальності, освітньої програми в коледжі/університеті – до кар'єрного супроводу) супроводжується протиріччям між «Я-концепцією консультанта» та запитом «покоління Альфа».

В прикладній професійній діяльності та академічному контексті статті ми розглядаємо «покоління Альфа» («Generation Alpha») як дітей, народжених з 2010 по 2025 рік, які є першою групою людей, повністю сформованих у XXI столітті в умовах тотальної цифровізації. Їхніми базовими характеристиками є цифрова нативність та «Screenage» (ключові характеристики), професійна гнучкість та нелінійність (професійні характеристики), ціннісні орієнтири, що екстраполюються в соціальній відповідальності бізнесу, персоналізації, толерантності до невизначеності (поведінково-мотиваційний аспект) (M. McCrindle, 2017).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кар'єрного консультування та професійної ідентичності активно розробляється у межах Career Development Theory, де кар'єра розглядається як динамічний, контекстуально зумовлений процес. При підготовці статті та в професійній діяльності автори послуговуються класичними підходами до аналізу кар'єрного розвитку, концепцією життєвого циклу кар'єри у поєднанні з розвитком особистості (D. Super, 1990), типологічною моделлю професійного вибору (J. Holland, 1997). Метологічним базисом роботи кар'єрного консультанта в межах традиційної парадигми є усвідомлення того, що кар'єра позиціонується як процес створення індивідуального смислу через наративи та життєві історії (M. Savickas, 2013), в яких «множинність ідентичностей і роль саморефлексії у професійному самовизначенні» є ключовими (J. Guichard, 2009). Ці концепції заклали основу теорії

«Self-concept», прихильниками якої є автори дослідження. Теоретичний аналіз «Я-концепції» покоління Альфа, результати якого представлено в статті, здійснювався авторами на базисі положень гуманістичної психології (C. Rogers, 1951, A. Maslow, 1954), що доповнюють розуміння мотиваційних аспектів професійного вибору. В українському науковому дискурсі проблематика професійного самовизначення, профорієнтації та кар'єрного консультування розробляється переважно в межах психології праці, педагогічної психології та теорії професійного розвитку особистості (І. Бех, 2003; В. Рибалко, 2004; О. Помиткіна, 2006; І. Петрова, 2017).

При переосмисленні ролі кар'єрного консультанта, поряд із практичним досвідом, ми скористалися працями, що підкреслюють необхідність переходу від директивних моделей до орієнтованих на розвиток адаптивності підходів (career adaptability), рефлексії та суб'єктності клієнта (S. Niles, 2017; N. Amundson, 2009; A. Hirschi, 2012). Паралельно з цим відбувається активне впровадження коучингових підходів у кар'єрне консультування (З. Тягунова, О. Білінська, 2024), професійні стандарти якого формуються за участі організацій громадського сектору. Так, International Coach Federation визначає коучинг як «процес партнерської взаємодії, спрямований на розкриття потенціалу клієнта» (International Coach Federation, 2020). Окремий напрям досліджень пов'язаний із впливом поколіннєвих змін на професійне самовизначення (M. McCrindle, 2017 та ін.).

Оптика дослідницької роботи дозволяє виявити ряд малодосліджених аспектів, на розкриття яких скеровувалися автори при підготовці цієї статті. По-перше, більшість досліджень зосереджується на клієнті як суб'єкті кар'єрного вибору, тоді як трансформація професійної ідентичності консультанта досліджена фрагментарно. По-друге, емпіричні дослідження взаємодії кар'єрних консультантів із представниками

«покоління Альфа» залишаються обмеженими та необґрунтованими методично. По-третє, в українському науковому дискурсі недостатньо розроблені питання інтеграції коучингових підходів у системи кар'єрного консультування та їхнього впливу на професійну парадигму фахівця. На думку авторів статті, яка обґрунтована значним досвідом кар'єрного консультування в межах приватного сектору, проблема, висвітлена в статті, залишається малоінституціоналізованою і, переважно розглядаються фрагментарно — у контексті профорієнтаційної роботи, розвитку особистості або управління персоналом. Це зумовлює актуальність представленого та інших досліджень, скерованих на фіксацію трансформацій у професійній ідентичності кар'єрних консультантів та коучів (І.Комарницький, В.Церклевич, 2020), адаптацію їхньої діяльності до нових соціокультурних умов та формування нової, адаптованої до реальних умов, парадигми кар'єрного консультанта.

Постановка завдання. Мета статті консолідується навколо конфлікту здатності традиційної парадигми кар'єрного консультування трансформуватися до запитів «покоління Альфа» та відповіді на питання: чи готовий сам консультант змінювати «я-концепцію», щоб бути релевантним новому поколінню? Розкриття мети статті реалізується за посередництва виконання ряду завдань:

- 1) простежити еволюцію професії «кар'єрний консультант» в Україні;
- 2) схарактеризувати соціально-психологічні, поведінкові риси та професійні запити «Generation Alpha» у порівнянні з поколінням «пізніх зумерів»;
- 3) запропонувати баланс сучасної парадигми кар'єрного консультанта;
- 4) представити кейс щодо кар'єрного консультування з обрання бажаної професійної ролі для студентів коледжів за однією з бізнес-спеціальностей.

Методологічна рамка дослідження становить поєднання положень гуманістичної психології та Career

Development Theory (CDT). У центрі аналітичної уваги перебуває «Self-concept». З огляду на дослідницьку мету — вивчення суб'єктивного досвіду кар'єрних консультантів у взаємодії з клієнтами, яких респонденти ідентифікують як представників покоління Alpha, — застосовано дослідницький дизайн із використанням інтерпретативно-феноменологічного аналізу (Interpretative Phenomenological Analysis, IPA). Такий підхід є релевантним, оскільки дозволяє дослідити не об'єктивні характеристики явища, а способи його переживання, осмислення та інтерпретації професійними учасниками. Емпіричну базу становлять інтерв'ю 15 практикуючих кар'єрних консультантів, п'ять з яких є викладачами університетів або коледжів, ще сім — мали тривалий (більше 10 років) досвід роботи в закладах освіти. Критерії включення до вибірки були визначені таким чином:

- мінімум 5 років практичного досвіду у сфері кар'єрного консультування або коучингу;

- наявність регулярної практики роботи з підлітками та молоддю (14–23 роки), яких респонденти відносять до поколіннєвих когорт Z (т. зв. «пізніх зумерів») та представниками покоління Alpha;

- досвід використання сучасних (у т. ч. цифрових або гібридних) форматів кар'єрного консультування.

Респонденти є членами професійної спільноти у сфері кар'єрного менеджменту, консультування та коучингу. Вибірка має якісний характер і не претендує на статистичну репрезентативність, однак є достатньою для досягнення аналітичної насиченості (data saturation) у межах IPA-дизайну. Основним методом збору емпіричних даних виступили напівструктуровані глибинні інтерв'ю. Інтерв'ю проводилися за тематичним гайдом, який охоплював такі смислові блоки: професійна ідентичність кар'єрного коуча та уявлення про власну роль; досвід взаємодії з клієнтами молодших поколінь; трансформації консультативної практики

під впливом нових запитів клієнтів; рефлексія змін у власній «Я-концепції» як професіонала; оцінка викликів і обмежень сучасного кар'єрного консультування.

Аналіз даних здійснювався відповідно до логіки інтерпретативно-феноменологічного аналізу, процедура якого охоплювала: первинне багаторазове читання транскриптів інтерв'ю; первинне кодування смислових одиниць (initial poting); формування тематичних кластерів на основі повторюваних смислових патернів; інтерпретативне узагальнення тематичних структур у межах дослідницьких питань. Застосовувався принцип аналітичної рефлексивності. Достовірність та обґрунтованість результатів забезпечувалися через поєднання таких процедур: аналітична триангуляція інтерпретацій між дослідниками; перевірка внутрішньої узгодженості тематичних структур; досягнення насиченості даних; використання прямих цитат респондентів як емпіричного обґрунтування інтерпретацій. Дослідження виконано з дотриманням базових етичних принципів якісних соціальних досліджень на засадах добровільності та анонімності. Усі учасники були поінформовані про мету дослідження, характер участі, умови конфіденційності.

Інтерпретативно-феноменологічний аналіз забезпечував фіксацію основних етапів аналізу, включаючи транскрипти інтерв'ю, первинне кодування, формування тематичних кластерів та інтерпретативне узагальнення даних. У процесі дослідження документувалися ключові аналітичні рішення авторів. Узгодженість результатів забезпечувалася шляхом їх спільного обговорення між дослідниками. Це дозволило забезпечити простежуваність інтерпретацій та обґрунтованість отриманих висновків.

Результати дослідження. *Еволюція кар'єрного консультування в Україні.* Розвиток кар'єрного консультування в Україні має фрагментарний і нелінійний характер, що зумовлено історичними,

соціально-економічними та інституційними трансформаціями (В. Брич, М. Нагара, 2009; М. Міщенко, К. Шаповалюк, 2021). На відміну від країн із усталеними традиціями career guidance, в українському контексті ця сфера тривалий час не функціонувала як автономна професійна галузь, а інтегрувалася в межах педагогіки, психології та державної політики зайнятості. Ми виокремили такі основні етапи розвитку кар'єрного консультування:

1) дорадянський і ранній радянський період: профвідбір і державна доцільність (до 1991 року);

2) 1990–2000-ті: інституалізація через службу зайнятості;

3) 2010–2020-ті: поява коучингу та приватного сектору;

4) після 2020 року, сучасний етап (дослідницький фокус статті): цифровізація і нові запити. Останній етап пов'язаний із онлайн-консультуванням, розвитком EdTech, появою нових поколінь клієнтів, зокрема Generation Alpha, а кар'єрний консультант трансформується у фасилітатора невизначеності, навігатора у світі гнучких кар'єр, партнера у формуванні професійної ідентичності.

На ранніх етапах практики профорієнтації мали переважно директивний характер і були орієнтовані на задоволення потреб економіки. Вибір професії розглядався як акт раціонального розподілу трудових ресурсів, а не як індивідуалізований процес самореалізації. У цьому контексті домінували підходи, близькі до класичних моделей професійного відбору, що передували сучасним концепціям Career Development Theory (E.Porfeli, M.Savickas, 2012).

Після здобуття Незалежності інституційне оформлення профорієнтаційної діяльності зосередилося в межах діяльності Державної служби зайнятості України. Основний акцент було зміщено на підтримку безробітного населення, професійну адаптацію та перекваліфікацію. Роль фахівця з профорієнтації була визначена як

консультант, що працює в умовах ринку праці, проте підхід залишався переважно інструментальним і орієнтованим на швидке працевлаштування. Суттєві зміни відбуваються у 2010-х роках під впливом глобалізаційних процесів та поширення коучингових практик. В українському професійному середовищі з'являється нова модель взаємодії з клієнтом, що базується на принципах партнерства, недирективності, розвитку особистісного потенціалу. Значний вплив на становлення цієї парадигми здійснює діяльність міжнародних організацій, зокрема International Coach Federation (ICF, 2020), яка сприяє впровадженню етичних стандартів та компетентнісного підходу до підготовки коучів. У фокусі опиняється не лише професійний вибір як такий, але й формування цілісної «Я-концепції» клієнта, що корелює з положеннями Self-concept та ідеями гуманістичної психології.

Сучасний етап розвитку кар'єрного консультування в Україні позначений диверсифікацією практик, цифровізацією послуг, зростанням ролі приватного сектору (Д. Закатнов, 2023), що є віддзеркаленням західноєвропейської практики. Особливого значення набуває робота з новими соціальними групами, зокрема Generation Alpha, що актуалізує потребу у перегляді традиційних підходів до профорієнтації. Кар'єрний консультант у цьому контексті постає не як експерт, що пропонує готові рішення, а як фасилітатор процесу самопізнання та навігатор у ситуації професійної невизначеності. Щодо системи підготовки кар'єрних консультантів, яка здійснюється в нинішній українській практиці в трьох форматах, слід констатувати її інституційну неоднорідність і відсутність єдиного стандартизованого підходу. Спеціалізовані освітні програми саме з кар'єрного консультування залишаються обмеженими. Суттєву роль у цьому процесі виконують приватні та міжнародні освітні ініціативи, зокрема сертифікаційні програми у сфері

коучингу, що орієнтуються на стандарти International Coach Federation (О. Никоненко & Н. Данкович, 2024).

Лаконічний аналіз еволюції кар'єрного консультування в Україні може бути представлений як перехід від моделі профвідбору до моделі супроводу особистісного і професійного розвитку, що відповідає такій формулі: *від профвідбору → до профорієнтації → кар'єрного консультування → коучингу і роботи з ідентичністю*. Ця формула колаборується з основними теоріями кар'єрного розвитку (табл.1).

Теоретичний аналіз проблеми засвідчує, що в Україні професія кар'єрного консультанта перебуває у стані формування, а її актуальний стан значною мірою визначається приватними та міжнародними освітніми ініціативами.

Запити покоління Альфа до кар'єрного консультанта. Однією з ключових характеристик запитів покоління Альфа є відмова від лінійної моделі кар'єри (представлені висновки є узагальненим результатом інтерв'ю коучів і кар'єрних консультантів – учасників дослідження – прим. авт. кол-ву). На відміну від попередніх поколінь, які орієнтувалися на стабільність і довгострокову зайнятість, сучасні підлітки демонструють готовність до множинності професійних сценаріїв, тимчасових ролей і поєднання різних видів діяльності. У цьому контексті кар'єрний консультант потрібен не як експерт, що пропонує «правильний вибір», а як партнер у дослідженні можливостей і побудові індивідуальної траєкторії розвитку.

Представники покоління Альфа демонструють підвищену чутливість до питань самореалізації, соціальної значущості діяльності та балансу між роботою і особистим життям. Це зумовлює запит на кар'єрне консультування, яке виходить за межі інструментального відбору професії та включає роботу з мотиваційною сферою, життєвими пріоритетами та довгостроковими цілями.

Таблиця 1

Порівняльний огляд основних теорій кар'єрного розвитку: теоретичні підходи та ключові обмеження

Теорія	Представники	Ключова ідея	Обмеження
Trait-and-Factor Theory (типологічний підхід)	F. Parsons (засновник), розвиток у працях J. Holland	Професійний вибір як відповідність між особистісними рисами та вимогами професії; акцент на діагностиці та «підборі» оптимальної професії	Статичне уявлення про особистість; ігнорування контекстуальних змін; слабка придатність до нелінійних кар'єр
Career Development / Life-Span Theory	D. Super	Кар'єра як процес розвитку протягом життєвого циклу; професійні ролі змінюються залежно від вікових стадій та життєвих завдань	Лінійність стадій; обмежена валідність в умовах сучасної фрагментованої зайнятості
Typological Career Choice Theory	J. Holland	Відповідність між типом особистості та професійним середовищем (RIASEC модель)	Недостатня гнучкість; слабе врахування соціокультурних і цифрових факторів
Social Cognitive Career Theory (SCCT)	R. Lent, S. Brown, G. Hackett	Кар'єрний вибір формується через взаємодію самоефективності, очікуваних результатів і контекстуальних факторів	Складність операціоналізації; обмежена інтеграція глибинної ідентичності
Career Construction Theory (наративний підхід)	M. Savickas	Кар'єра як процес конструювання смислів через життєві наративи; професійна ідентичність як динамічна історія	Висока суб'єктивність інтерпретацій; складність емпіричної верифікації
Contextual Action Theory	J. Young, A. Valach	Кар'єра як соціально-контекстуальна дія, що формується у взаємодії з іншими акторами	Обмежена застосовність у стандартизованих консалтингових практиках
Career Adaptability Framework	A. Savickas, E. Porfeli	Адаптивність як ключова компетентність: concern, control, curiosity, confidence	Недостатня конкретизація механізмів формування адаптивності
Contemporary Constructivist Approaches	J. Guichard	Множинність ідентичностей; саморефлексія як основа професійного самовизначення	Складність інституційного впровадження; відсутність стандартизованих інструментів

Джерело: складено авторами на основі (F.Parsons, 2009; D.Super, 1990; J.Holland, 1997; M. Savickas, 2013; J. Young, A. Valach, 2003; J. Guichard, 2005)

Такі запити дисонують із запитами покоління «пізніх зумерів», на які традиційно орієнтуються кар'єрні консультанти (табл.2). Зауважимо, що в параметрах 1 – 2 відображено очікування до формату комунікації; 3-4 – ціннісно-емоційну складову співпраці з кар'єрним консультантом; 5-7 – сучасні тренди середовища побудови кар'єри; 8 – узагальнюючий параметр – ключовий запит до консультанта.

Результати, узагальнені в таблиці 2 вимагають розкриття сучасної парадигми роботи професійного консультанта,

зумовленої як змінами ринку праці, умов освітнього середовища, так і світобаченням, поведінково-емоційними та мотиваційними змінами покоління Альфа.

Нова роль кар'єрного консультанта.

У результаті інтерпретативно-феноменологічного аналізу інтерв'ю з кар'єрними консультантами – членами ГО «Українська асоціація менеджменту кар'єри» було виокремлено п'ять ключових тем, що відображають трансформацію професійної парадигми та «Я-концепції» фахівця у взаємодії з клієнтами Generation Alpha.

Таблиця 2

Порівняння кар'єрних запитів поколінь пізніх зумерів Z та Alpha*

№ з/п	Запит	Пізні зумери	Покоління Альфа	Нові орієнтири в роботі кар'єрного консультанта
1	Очікувана модель взаємодії	Віддають перевагу менторству, але ще сприймають ієрархічні структури.	Повне відкидання ієрархії «вчитель — учень» на користь горизонтального партнерства.	Перехід: від експертно-директивної ролі - до партнерської фасилітації, співтворення кар'єрної траєкторії.
2	Формат комунікації	Готові до тривалих сесій та глибокого аналізу за умови зрозумілої вигоди.	Потреба у швидкій зміні активностей (кожні 10–15 хв), гейміфікації та візуалізації.	Використання динамічних, цифрових, інтерактивних та гейміфікованих форматів консультування.
3	Чутливість до взаємодії	Цінують професіоналізм та експертність консультанта.	Критична чутливість до автентичності («справжності»); миттєва детекція нещирості.	Посилення ролі емоційної компетентності, автентичності та довірчої комунікації з консультантом.
4	Ціннісні орієнтири	Прагнення до індивідуального досягнення та фінансової незалежності.	Висока соціальна відповідальність, толерантність та пошук глибокого смислу в діяльності.	Колаборація ціннісно-сміслового компоненту в кар'єрне консультування, а також підтримка соціально орієнтованих професійних сценаріїв.
5	Ставлення до кар'єри	Пошук балансу між стабільністю та самореалізацією; орієнтація на успіх.	Відмова від лінійної моделі; готовність до множинних професійних сценаріїв та ролей.	Пріоритет на розвиток гнучкості, адаптивності, мультикар'єрності
6	Цифровий контекст	Цифрові мігранти, що адаптувалися; сприймають технології як інструмент.	Цифрові нативи; «Screenage» — покоління, повністю сформоване у XXI столітті.	Інтеграція в процес консультування AI-інструментів та EdTech-рішень
7	Сприйняття невизначеності	Часто є джерелом тривоги, що потребує заспокоєння.	Сприймається як норма; запит на розвиток навичок навігації в ній.	Напрацювання навичок career adaptability, resilience, навігації в умовах постійних змін.
8	Ключовий запит до консультанта	«Допоможіть мені обрати правильний шлях/професію».	«Допоможіть мені зрозуміти, хто я, і як мені конструювати свою ідентичність».	Зсування фокусу з цілі «вибір професії» до цілі «підтримка формування професійної ідентичності»

* Узагальнення, представлені в таблиці 2, мають статус індуктивно сформованих аналітичних конструктів, що відображають повторювані смислові патерни у межах досліджуваної вибірки, і не претендують на статистичну репрезентативність або екстраполяцію на всю популяцію представників Generation Alpha чи Generation Z.

Джерело: складено авторами на основі (McCrindle, 2014; ICF Standards (2020); IPA результати, Л. Шимановська-Діанич, 2025)

Представимо їх в послідовності: 1. Параметр професійного консультування та його суть; 2. Цитати з інтерв'ю кар'єрних консультантів. Формування тематичних кластерів здійснювалося шляхом багаторазового ручного читання повних текстів інтерв'ю, первинного відкритого кодування та подальшого індуктивного групування смислових одиниць без використання автоматизованих інструментів класифікації або текстової

генерації. Наведені результати слід розглядати як інтерпретативні гіпотези, сформовані в межах якісного дослідницького дизайну, а не як алгоритмічно виведені або автоматично згенеровані висновки.

1. Фокус зсувається від експертної позиції до фасилітаторської ролі. Більшість респондентів відзначають відхід від традиційної ролі «експерта», який надає рекомендації, до ролі фасилітатора процесу

самопізнання клієнта. Консультанти підкреслюють, що сучасні підлітки не сприймають директивних порад як авторитетні.

«Вони не приходять за відповіддю “ким бути”. Вони приходять зрозуміти, що їм взагалі цікаво... І якщо починаєш наполегливо радити — вони закриваються» (P3).

«Вже три-чотири роки більше не даю рекомендацій у класичному сенсі. Моє завдання — поставити такі запитання, щоб клієнт сам побачив/обрав/відчув варіанти» (P7).

Ця тема відображає трансформацію професійної ідентичності консультанта в напрямі недирективності та партнерства, що узгоджується з підходами, пов'язаними з Self-concept.

2. Відбувається переорієнтація з вибору професії на формування ідентичності. Респонденти наголошують, що запити клієнтів дедалі рідше формулюються як вибір конкретної професії. Натомість у центрі опиняється процес самовизначення, дослідження інтересів і цінностей.

«Раніше запит був: “допоможіть обрати професію”, “порадьте заклад”. Зараз — “я не розумію/ я хочу зрозуміти, хто я, і що мені підходить”» (P1).

«Ми працюємо не з професіями, а з людиною. Професія — це вже наслідок прийнятого рішення» (P10).

Таким чином, кар'єрне консультування інтегрується у ширший контекст роботи з особистістю, де професійний вибір є похідним від сформованої «Я-концепції».

3. Формується запит на гнучкість і множинність кар'єрних сценаріїв.

Учасники дослідження відзначають, що клієнти покоління Альфа демонструють готовність до нелінійних кар'єрних траєкторій. Ідея «однієї професії на все життя» практично не розглядається.

«Вони спокійно говорять: я хочу спробувати це, потім щось інше... Для них це нормально» (P5).

«Мені доводиться пояснювати батькам, що змінювати напрям — це не проблема, а нова норма» (P8).

Зумовлює необхідність для консультанта працювати з невизначеністю та підтримувати клієнта у процесі вибору без жорсткої фіксації на одному рішенні.

4. Відбувається зміна формату взаємодії: короткі, динамічні, інтерактивні сесії. Респонденти підкреслюють, що ефективна робота з поколінням Альфа потребує адаптації формату консультацій. Зокрема, йдеться про скорочення тривалості сесій, використання візуальних матеріалів і цифрових інструментів.

«Якщо це просто розмова на годину — вони “випадають”. Потрібно змінювати активності кожні 10–15 хвилин» (P2).

«Я використовую інтерактиви, онлайн-дошки, навіть елементи гри — інакше вони не включаються» (P6).

Тема відображає вплив цифрового середовища на когнітивні та поведінкові особливості клієнтів.

5. Фіксується підвищена чутливість до смислу та емоційного контакту. Важливим результатом є акцент на значущості емоційного зв'язку та автентичності консультанта. Респонденти зазначають, що клієнти покоління Альфа швидко розпізнають нещирість і не включаються у взаємодію без довіри.

«Вони дуже чутливі до того, чи ти “справжній”. Якщо ні — контакту не буде» (P4). «Молодим людям важливо зрозуміти, навіщо їм це все. Без сенсу, психологічного комфорту, поваги до власних рамок, повноцінного відпочинку вони не готові працювати» (P9). Це підсилює значення особистісних якостей коуча та його здатності до емпатійної взаємодії, що узгоджується з ідеями Carl Rogers.

Приклади застосування методології інтерпретації матеріалів інтерв'ю представлено в табл.3.

Таблиця 3

Розкриття методики «цитата – код – тема – інтерпретація»

Цитата	Первинний код	Тематичний кластер	Інтерпретація
«Вони не приходять за відповіддю “ким бути”. Вони приходять зрозуміти, що їм взагалі цікаво...» (P3)	відмова від директивних порад; запит на самопізнання	Зсув від експерта до фасилітатора	Клієнт перестає очікувати зовнішнього “правильного вибору” і переходить до запиту на рефлексивне дослідження себе; роль консультанта змінюється на модератора самовизначення
«Я більше не даю рекомендацій у класичному сенсі... клієнт сам має побачити варіанти» (P7)	недирективність; стимулювання вибору клієнта	Фасилітативна модель взаємодії	Професійна ідентичність консультанта трансформується від експертної до процесуально-коучингової, де результат не нав'язується, а конструюється клієнтом

Джерело: авторська розробка на основі даних напівструктурованих інтерв'ю (n=15) з використанням інтерпретативно-феноменологічного аналізу

Таким чином, проаналізувавши результати табл.2, що відображають зміну запитів клієнтів до роботи кар'єрного консультанта та матеріали інтерв'ю з карєрними консультантами, можемо резюмувати: 1) відбулася зміна ролі професійного консультанта, констатуємо «зсув» від експертності до фасилітаторства; 2) професійна ідентичність є ціннішою за вибір професії; 3) множинні кар'єрні сценарії є реалістичнішими, ніж лінійні; 4) гнучкі формати взаємодії є пріоритетними для побудови системної і результативної роботи (підтвердженням цьому висновку є спостереження консультантів щодо кількості клієнтів, які пройшли всі етапи консультування); 5) ціннісно-смісловий підхід витісняє інструментальні.

Представлені узагальнення інтерв'ю підтверджують необхідність перегляду професійної парадигми кар'єрного коуча та розвитку нових компетентностей, що відповідають запитам сучасних клієнтів. Аналіз трансформації кар'єрного консультування набуває особливої прикладної значущості в межах конкретних освітніх програм. Однією з таких є спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (нова назва спеціальності - 076 «Підприємництво та торгівля»), що належить до галузі знань «Управління та адміністрування» та характеризується високим рівнем динамічності професійного середовища. Представники авторського колективу мають п'ятнадцяти-двадцятирічний досвід

роботи зі здобувачами освіти цієї спеціальності в рамках бакалаврського (університет) та фахового молодшого бакалавра (фаховий коледж) рівнів освіти. Саме в коледжах зараз розпочинається активна взаємодія з підлітками (14–16 років), які належать до покоління Alpha і потребують нових підходів у кар'єрному консультуванні. У контексті цієї спеціальності традиційна модель профорієнтації в межах вже обраної професії, орієнтована на вибір конкретної посади, поступається підходу, що передбачає формування гнучкої професійної траєкторії. Це зумовлено широким спектром можливих напрямів працевлаштування випускників, серед яких: підприємець / засновник власного бізнесу; менеджер з продажу (sales manager); фахівець з розвитку бізнесу (business development manager); маркетолог / digital-маркетолог; логіст; брокер або трейдер на фінансових ринках; менеджер з закупівель (procurement specialist); комерційний директор; аналітик ринку або бізнес-аналітик. Такий широкий спектр можливостей (посад, професійних ролей) ускладнює процес професійного самовизначення, особливо для клієнтів досліджуваного покоління Generation Alpha, які схильні до вибору нелінійних і комбінованих кар'єрних шляхів. У цьому контексті кар'єрне консультування має виходити за межі інформування про професії та зосереджуватися на розвитку

метакомпетентностей, релевантних для даної спеціальності.

Зауважимо при цьому, що до ключових метакомпетентностей, які формуються в межах спеціальності 076, належать: підприємницьке мислення та ініціативність; фінансова грамотність; навички аналізу ринку та прийняття рішень; комунікаційні та переговорні навички; цифрова компетентність (зокрема у сфері e-commerce); здатність діяти в умовах ризику та невизначеності. Розвиток метакомпетентностей у студентів-підприємців потребує інтеграції коучингових інструментів, які дозволяють трансформувати страх перед економічною невизначеністю у свідому стратегію адаптивності та ризикоорієнтованого мислення.

У цьому контексті особливого значення набуває робота з «Я-концепцією» клієнта, що розглядається як основа професійного вибору. Згідно з положеннями Self-concept, ефективне кар'єрне консультування передбачає узгодження індивідуальних характеристик особистості з вимогами професійного середовища. Для сфери підприємництва це означає усвідомлення клієнтом власного ставлення до ризику, відповідальності та автономії. Ефективним є провадження інструментів «Career Construction Theory» у освітній процес, таких, як: метод «Кар'єрного проектування»: замість стандартних тестів на профорієнтацію — створення студентами «портфеля кар'єрних сценаріїв», що легітимізує множинність шляхів (за результатами ІРА). Метод цифрових симуляцій (використання бізнес-ігор для тестування «Я-концепції» в безпечних умовах) відповідає виявленому запиту Альфа на інтерактивність та гейміфікацію.

Важливою складовою консультування в межах спеціальності 076 є також необхідність роботи з невизначеністю як базовою характеристикою професійного середовища. На відміну від більш регламентованих сфер, підприємництво і

торгівля передбачають постійні зміни умов діяльності, що вимагає від фахівця високого рівня адаптивності. У цьому контексті кар'єрний консультант виконує функцію фасилітатора, допомагаючи розвивати толерантність до невизначеності та готовність до багаторазового перегляду професійних рішень. Крім того, результати дослідження вказують на динамічне зростання інтересу представників «покоління Альфа» до цифрових форм підприємницької діяльності (онлайн-бізнес, маркетплейси, фриланс-платформи), що розширює спектр можливих кар'єрних сценаріїв. Це, у свою чергу, вимагає від кар'єрного консультанта інтеграції знань про сучасні економічні моделі та цифрові інструменти у процес консультування. Ефективна модель підготовки фахівців за спеціальністю 076 також передбачає впровадження короткотермінових інтерактивних сесій, де цифрові інструменти візуалізації допомагають студентам — «пізнім зумерам» та представникам Alpha-покоління проектувати власні бізнес-траєкторії через призму самопізнання. Таким чином, кар'єрне консультування в межах спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» демонструє перехід від орієнтації на конкретні посади до розвитку професійної суб'єктності клієнта. Це передбачає фокус на формуванні метакомпетентностей, роботі з «Я-концепцією» та підтримці клієнта у побудові індивідуальної, гнучкої кар'єрної траєкторії.

Висновки. Наукова новизна полягає у обґрунтуванні трансформації «Я-концепції» кар'єрного консультанта під впливом запитів покоління Alpha, що проявляється у переході від експертно-директивної до фасилітативно-партнерської професійної ролі. Виявлено структурні зміни парадигми кар'єрного консультування, зокрема зміщення акцентів від вибору професії до формування ідентичності та від лінійних кар'єрних траєкторій до множинних і динамічних сценаріїв розвитку. Емпірично

підтверджено ці трансформації на основі IPA, що засвідчує зростання значущості смислоорієнтованої та автентичної взаємодії у роботі з клієнтами нового покоління. Результати дослідження, викладені в статті дозволяють стверджувати, що кар'єрне консультування в українській практиці трансформується від традиційної моделі професійного відбору до фасилітаційної парадигми, орієнтованої на підтримку професійного самовизначення та формування ідентичності особистості. Ця трансформація зумовлена цифровізацією, зміною структури ринку праці та появою покоління Alpha як нової соціально-професійної групи. Виявлено, що Generation Alpha демонструє нелінійні кар'єрні очікування, високий рівень цифрової соціалізації та орієнтацію на

персоналізовані траєкторії розвитку, що знижує ефективність класичних директивних моделей профорієнтації. У відповідь на це кар'єрний консультант змінює професійну роль з експерта на фасилітатора процесів самопізнання та прийняття рішень. Емпіричні результати (IPA) засвідчили ключові трансформації професійної практики: зміщення фокусу з вибору професії на формування ідентичності, прийняття множинності кар'єрних сценаріїв, адаптацію до цифрових форматів взаємодії та посилення значення автентичності у консультуванні. У контексті спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» доведено необхідність розвитку метакомпетентностей і роботи з «Я-концепцією» як основи професійного вибору в умовах високої невизначеності.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію цієї статті профінансовано авторами самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

- 1.Барчі, В. (2023). Career orientation of a personality: Theoretical aspects. *Вісник Національного університету оборони України*, 1(71), 25–31. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-25-31>
- 2.Бех, І. Д. (2003). *Виховання особистості* (у 2 кн.). Київ: Либідь.
- 3.Комарницький, І. М., & Церклевич, В. С. (2020). Персонал-технологія коучингу в системі особистісно-професійного розвитку менеджерів ресторанного бізнесу. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*, 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-10-6380>
- 4.Мищенко, М., & Шаповалюк, К. (2021). Становлення та розвиток профорієнтаційної роботи в Україні. *Психологічний журнал*. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.7.2021.234582>
- 5.Никоненко, О., & Данкович, Н. (2024). Вплив кар'єрного коучингу на розвиток мотивації до успіху працівників. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(75), 259–268. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-259-268>
- 6.Тягунова, З. О., & Білінська, О. П. (2024). Сучасні підходи до віртуального бізнес-коучингу. *Ефективна економіка*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.68>
- 7.Хоружа, Л., Братко, М., & Гриневич, Л. (2024). Innovative trends in vocational teacher education: A career counselor for the New Ukrainian School. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, 3. <https://doi.org/10.28925/2412-0774.2024.3.3>
- 8.Шимановська-Діанич, Л., Лозова, О., & Коломієць, Б. (2025). Формування безпекоорієнтованого менеджменту сучасних закладів освіти на ґрунті використання нейромеджменту як міждисциплінарного підходу. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*, 2, 60–65. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.60>

9. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
<https://archive.org/details/socialfoundation00band>
10. Brown, S. D., & Lent, R. W. (Eds.). (2013). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
<https://www.wiley.com/en-us/Career+Development+and+Counseling%3A+Putting+Theory+and+Research+to+Work%2C+2nd+Edition-p-9781118063344>
11. Guichard, J. (2005). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.11.004>
12. Guichard, J. (2009). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 251–258.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879109000615>
13. Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03069885.2012.700506>
14. Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
<https://www.parinc.com/products/pkey/222>
15. International Coach Federation. (2020). *ICF core competencies*. <https://coachingfederation.org>
16. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
<https://archive.org/details/motivationperson00masl>
17. Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
<https://archive.org/details/choosingvocation00parsuoft>
18. Porfeli, E. J., & Savickas, M. L. (2012). Career adaptabilities scale (CAAS): Construction and validation. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.004>
19. Savickas, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. Y. S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 147–183). Hoboken, NJ: Wiley.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118521370>
20. Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. Y. D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (pp. 197–261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
<https://archive.org/details/careerchoicedeve0000unse>
21. World Bank Open Data. World Development Indicators. Retrieved May 2026
<https://data.worldbank.org>
22. Young, R. A., & Valach, L. (2004). The construction of career through goal-directed action. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 499–514.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.12.012>

УДК 339.138:[331.5+331.108]
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-188-195

Дата надходження: 08.04.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Ірина Петрова¹, Кирило Закіров²

¹Д-р екон. наук, професор, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна, IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

²Магістр, ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК» м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8042-6779>

MARKETING TOOLS FOR LABOR MARKET AND PERSONNEL LOYALTY RESEARCH

Iryna Petrova¹, Kyrylo Zakirov²

¹PhD in Economics, Professor, KROK University, Kyiv, Ukraine, IrinaPL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

²Master, KROK University, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8042-6779>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню використання маркетингових інструментів аналізу ринку праці у діяльності компанії з метою підвищення її ефективності у сфері управління персоналом. У сучасному висококонкурентному середовищі, особливо в секторі високих технологій та інженерії, традиційні методи HR-менеджменту стають недостатніми для залучення і утримання висококваліфікованих працівників. Постає необхідність інтеграції маркетингових підходів у стратегію управління персоналом (HR-маркетинг) для успішного позиціонування роботодавця. Складовою HR-маркетингу є маркетингові дослідження ринку праці, що проводяться як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках (всередині компанії). Вони дозволяють визначити потреби компанії в людських ресурсах і прокласти шляхи їх оптимального задоволення. Метою дослідження є адаптація використання маркетингових інструментів для аналізу ринку праці, формування бренду роботодавця та підвищення лояльності працівників. У статті розглянуто специфіку використання таких маркетингових інструментів дослідження ринку праці, як бренд роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця, воронка кандидатів, канали комунікації, опитування персоналу щодо задоволеності, лояльності та залученості, моніторинг соціальних мереж та аналітика веб-платформ як засобів збору даних про кандидатів на посади. Практичне дослідження проведено на матеріалах компаній Bosch та Soft Serve. Визначено, що для компанії Bosch ключовим викликом є трансформація сприйняття бренду від традиційного промислового гіганта до інноваційної IoT-компанії, що дозволяє їй конкурувати з інноваційною високотехнологічною компанією Soft Serve. Результати дослідження доводять, що використання комплексу інструментів маркетингових досліджень дозволяє оптимізувати витрати на рекрутинг, підвищити якість вхідного потоку кандидатів, посилити конкурентні позиції компанії на ринку праці та підвищити рівень лояльності персоналу.

Ключові слова: ринок праці, HR-маркетинг, бренд роботодавця, маркетингові дослідження, стратегія залучення талантів, лояльність персоналу, рекрутинг.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 3, бібл.: 15

Abstract. The article is devoted to the study of marketing tools for labor market analysis in a company activity aimed on the enhancing its effectiveness in the sphere of personnel management. In the modern highly competitive environment, especially in the high-tech and engineering sectors, traditional HR management methods are becoming insufficient for attracting and retention highly qualified employees. The relevance of the topic is due to the need to integrate marketing approaches into the personnel management strategy (HR marketing) for effective employer positioning. A component of HR marketing is labor market research, conducted both on external and internal markets (within the company). It allows us to determine the company's human resource needs and pave the way for their optimal satisfaction. The purpose of the study is to analyze the effectiveness of using marketing tools for evaluation of the labor market and creation of the HR-brand. The article highlights specifics of using such marketing tools for the labor market research as the employer brand, Employer Value Proposition, Candidates' Funnel, communication channels, satisfaction, loyalty and engagement surveys, social media monitoring, and web platform analytics as means for collecting data on candidates. A case study was conducted on materials from Bosch and Soft Serve. It was determined

that a key challenge for Bosch is to transform its brand perception from a traditional industrial giant to an innovative IoT company, allowing it to compete with the innovative high-tech company Soft Serve. It is determined that for Bosch, a key challenge is transforming the brand perception from a traditional industrial giant to an innovative IoT company. The results of the study prove that the use of a complex of marketing research allows optimizing recruitment costs, improving the quality of the candidate flow, strengthening the company's competitive position in the labor market, and enhancing the level of personnel loyalty in the company.

Keywords: labor market, HR marketing, employer brand, marketing research, strategy of talent acquisition, personnel loyalty, recruitment.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 3; bibl.: 15

Вступ. В умовах глобальної цифровізації, підвищення цінності людських ресурсів та загострення «війни за таланти» на ринку праці з'являються нові тренди (Marshavin Y. at all, 2025). У процесах праці поширюються тенденції цифровізації та гнучкості. Цифрові технології змінюють форми взаємодії роботодавця і найманого працівника. Попит і пропозиція на ринку праці узгоджуються у цифровому просторі.

Працenaдлишкові ринки праці стають працедефіцитними, а ринок покупця змінюється на ринок продавця. За таких обставин працівники можуть обирати компанії, орієнтуючись на цінності бренду, умови праці та ціннісні пропозиції роботодавця (EVP).

Для великих технологічних корпорацій це створює специфічні виклики. З одного боку, компанії відчувають кадрову потребу відповідно постійним змінам у зовнішньому середовищі, з іншого — існує необхідність залучення ІТ-фахівців та інженерів нового покоління, оплата праці яких є співставною з оплатою праці аналогічних фахівців у розвинених країнах. Дефіцитність таких фахівців підкреслюється висхідним попитом на них практично в усіх сферах економіки: з боку великого бізнесу, софтверних гігантів, малих та середніх підприємств та невеликих стартапів.

У цьому контексті технологічним компаніям варто впроваджувати системний підхід до дослідження ринку праці та процесів управління персоналом саме маркетинговими методами. Це становить основу нового напрямку теорії та практики управління людськими ресурсами – HR-маркетингу, який охоплює як зовнішній ракурс (дослідження ринку праці та

формування HR-бренду роботодавця), так і внутрішній – побудова взаємовідносин з персоналом підприємства як зі своїм клієнтом. Використання HR-маркетингу дозволяє, з одного боку, якісніше задовольнити кадрові потреби роботодавця, а з другого, - забезпечити потреби працівника відповідно його очікуванням. Розуміння потреб цільової аудиторії (потенційних співробітників), формування якісної ціннісної пропозиції роботодавця, визначення стану використання власних людських ресурсів, аналіз конкурентного середовища та оцінка каналів комунікації стають критично важливими для ефективного покриття кадрової потреби, формування лояльного персоналу та реалізації стратегічних цілей підприємства. Це обумовлює високу актуальність використання маркетингових інструментів дослідження ринку праці для забезпечення ефективної діяльності компанії у сфері управління людськими ресурсами та підвищення її конкурентоспроможності на ринку праці..

Аналіз останніх джерел. Сучасний науковий дискурс розглядає ринок праці крізь призму цифрової трансформації та людиноцентричності (Баращ А., Петрова І., 2022); (Петрова І. Л., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Василенко А. О., 2025). Для визначення потреби підприємства у працівниках, обґрунтування доцільних напрямів її покриття та визначення перспектив розвитку ринку праці необхідно застосовувати комплексні маркетингові дослідження, які охоплюють аналіз стану і динаміки як внутрішнього (всередині підприємства), так і зовнішнього ринків праці. Такі маркетингові дослідження мають спиратися на широке використання загальних і спеціальних методів та

прийомів дослідження (О.Б. Данченко, Т.В. Дзюба, 2021). Основною особливістю маркетингових досліджень ринку праці є застосування цифрових технологій, без яких сьогодні неможливе проведення жодного їх етапу.

Практично усі бізнес-процеси у сфері управління персоналом трансформуються під впливом цифровізації (Командровська, В., Кривицька, Н., & Назаренко, О. 2024).

Вчені зазначають, що традиційні методи залучення працівників поступаються місцем автоматизованим воронкам та використанню штучного інтелекту в аналізі поведінки кандидатів (Паламарчук, С., Гуйва, О., & Міщенко, В., 2025).

Провідну роль у позиціонуванні підприємства на ринку праці відіграє формування позитивного бренду роботодавця, який, з одного боку, посилює конкурентні переваги підприємства на ринку, а з іншого, виступає потужним фактором підвищення лояльності персоналу.

Аналіз ринку праці підтверджує, що бренд роботодавця в умовах невизначеності стає ключовим активом стійкості бізнесу (Білорус, Т., & Зінченко, С., 2024).

Окремий напрям досліджень присвячено «досвіду кандидата» (Candidate Experience) як головному індикатору ефективності маркетингових зусиль HR-департаменту. Зокрема, у звітах провідних консалтингових компаній наголошується на зростанні ролі соціальних мереж та відеоконтенту у формуванні першого враження про роботодавця (Deloitte, 2024). Глобальні тренди свідчать про перехід від інтуїтивного найму до Data-Driven Recruiting, де кожне рішення базується на метриках та аналітиці (LinkedIn Talent Solutions, 2024).

В українській теорії і практиці розвивається інструментарій HR-аналітики, без якісного проведення якої неможливо будувати ефективну стратегію управління персоналом (Гридін, О., 2024)).

З нашої точки зору, в практику управління людськими ресурсами потрібно ширше впроваджувати інструменти маркетингових досліджень, що суттєво полегшить роботу менеджменту як у сфері формування потреби у персоналі, так і в процесі її реалізації.

Попри значну кількість публікацій щодо загальних трендів управління персоналом, інструментарій маркетингових досліджень ринку праці та лояльності персоналу висвітлено недостатньо. В дотичних до теми публікаціях увага переважно приділяється теоретичним аспектам HR-маркетингу, водночас аналіз використання його інструментів у практичній діяльності компанії представлено вужче. Проте на підприємствах є істотна потреба адаптації відомих у маркетингу засобів до управлінської практики. Саме це розглядається в даній статті на прикладі відомих компаній. Автори доводять, що традиційні маркетингові інструменти – товарна пропозиція, воронка продажів, оцінка лояльності, порівняння брендів та комунікаційних каналів можуть успішно застосовуватися у дослідженнях ринку праці та сфері управління персоналом. Перспективи розвитку обраної теми пов'язані з поглибленням HR-аналітики для удосконалення управління розвитком персоналу та для розробки засобів реалізації стратегії лояльності працівників, а також із застосуванням маркетингових досліджень в аналізі професійних і регіональних ринків праці на основі застосування цифрових технологій.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є адаптація практики застосування окремих маркетингових інструментів для дослідження ринку праці, а також аналіз та оцінювання їх ефективності для формування HR-бренду та стратегії підвищення лояльності персоналу.

Для досягнення мети використано такі методи: системний підхід (для визначення місця HR-маркетингу в стратегії компанії); метод порівняння (для

зіставлення позицій компанії та її конкурентів, оцінки ефективності комунікаційних каналів); статистичний метод (для аналізу даних воронки рекрутингу); аналіз задоволеності, лояльності та залученості персоналу. При підготовці роботи використовувалися дані з відкритих джерел та аналітичні звіти за 2023–2024 роки (Bosch Annual Report, 2023; SoftServe Sustainability Report, 2023). Разом з тим, табличний матеріал частково має експертно-оцінний характер, окремі показники є результатом авторської експертної інтерпретації.

Результати дослідження. Ринок праці є важливим механізмом позиціонування та узгодження інтересів роботодавців та працівників щодо задоволення їх взаємних потреб у забезпеченні якісних та ефективних робочих місць. У структурі ринку праці виокремлюються два рівні: зовнішній та внутрішній. Якщо зовнішній ринок праці охоплює усіх працівників, які не зайняті на даному підприємстві, то внутрішній включає саме власний персонал. Зрозуміло, що зовнішній та внутрішній ринки праці постійно взаємодіють, забезпечуючи рух робочої сили. Для аналізу такої взаємодії та її результативності у сучасних реаліях доцільно застосовувати комплексні дослідження, розширивши арсенал їх методів та інструментів за рахунок маркетингових засобів.

Застосування комплексного маркетингового підходу у дослідженнях ринку праці та практиці управління персоналом істотно посилює конкурентні позиції підприємства у досягненні його стратегічних цілей. Не перетині маркетингу та управління персоналом виникла нова теорія і практика – HR-маркетинг, як міждисциплінарний напрям, який означає специфічну управлінську діяльність, спрямовану на задоволення і узгодження потреб та інтересів роботодавця та працівника для досягнення його стратегічних цілей шляхом забезпечення конкурентних переваг підприємства. У сучасних компаніях інструменти HR-

маркетингу використовуються на всіх етапах управління персоналом. Так, відома компанія Bosch позиціонує себе через слоган «Invented for life» («Розроблено для життя»), що трансліюється на всю її кадрову політику, реалізуючи ставлення до персоналу як до найціннішого ресурсу. Розглянемо деякі корисні інструменти дослідження ринку праці, взяті з HR-маркетингу.

Важливим елементом маркетингового дослідження є формування та аналіз Ціннісної пропозиції роботодавця (EVP — Employer Value Proposition). На основі актуальних опитувань співробітників, EVP компанії Bosch у 2024 році структурується за такими складовими:

1.*Інноваційність*: робота з AI та IoT (компанія Work #LikeABosch).

2.*Баланс*: гібридний формат роботи та Wellbeing-програми.

3.*Розвиток*: доступ до глобальних навчальних платформ.

4.*Сенс*: стійкий розвиток (Sustainability) та екологічні ініціативи.

Ціннісна пропозиція роботодавця є базовою характеристикою його бренда. HR-бренд або бренд роботодавця - це образ компанії, що емоційно сприймається як гідне місце роботи усіма зацікавленими особами (колишніми, наявними і потенційними працівниками, клієнтами, акціонерами, партнерами, спонсорами та іншими стейкхолдерами). Для оцінки конкурентоспроможності EVP проведемо порівняльний аналіз сприйняття бренду Bosch та її конкурента на ринку праці України — IT-компанії SoftServe. За шкалу оцінювання бралася 10-бальна шкала (Таблиця 1).

Отримані оцінки є експертними, створеними авторами статті, які проаналізували відгуки працівників обох компаній на зазначених платформах. До аналізу бралася однакова кількість відгуків працівників обох компаній (по 50 відгуків). Відгуки містили оцінки запропонованих показників за 10-бальною шкалою. На наступному кроці експертами визначалися усереднені оцінки.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика сприйняття HR-бренду компаній Bosch та SoftServe

Критерій оцінки (1-10 балів)	Bosch	SoftServe
Впізнаваність бренду (загальна)	9.5	8.8
Впізнаваність серед IT-фахівців	7.5	9.7
Рівень заробітної плати	7.8	9.2
Стабільність та соціальний захист	9.8	8.5
Інноваційність (сприйняття)	8.2	9.5
Можливості для кар'єрного росту	8.5	9.0
Баланс робота-життя (Work-life balance)	8.9	8.2

Джерело: розроблено на основі аналізу відгуків на платформах DOU.ua та Glassdoor (дані 2024 року)

Як видно з таблиці, Bosch має перевагу у стабільності, але поступається SoftServe у сприйнятті інноваційності серед розробників. Це підтверджується даними сучасних досліджень, які вказують на пріоритетність гнучкості та технологічного стеку для IT-талантів (DOU, 2024).

Крім того, необхідно звернути увагу на соціальну складову відгуків. Показники рівня заробітної плати, стабільності та соціального захисту, можливостей для кар'єрного росту та балансу робота-життя (Work-life balance) в обох компаніях отримали високі значення, що свідчить про задоволеність персоналу умовами роботи. Задоволеність роботою є базовим індикатором лояльності персоналу, яка передбачає, що працівники можуть рекомендувати свою компанію іншим шукачам робочого місця. При цьому показовим є факт, що працівники компанії Bosch вище оцінюють рівень стабільності та соціального захисту і балансу робота-

життя (Work-life balance), що віддзеркалює довгу історію життя компанії, тоді як співробітники SoftServe, молодій динамічній компанії, вище оцінили показники рівня заробітної плати можливостей для кар'єрного росту та інноваційності.

Критично важливим інструментом маркетингового аналізу є побудова воронки рекрутингу (Candidate Funnel), або воронки кандидатів, яка вказує на зв'язок внутрішнього та зовнішнього ринків праці. Воронка рекрутингу або воронка кандидатів практично будується за принципом воронки продажів у традиційному маркетингу. Вона дозволяє виявити, на якому етапі компанія найбільше втрачає потенційних кандидатів. Проаналізувавши дані за останній звітний період для інженерних вакансій Bosch, ми сформували наступну воронку кандидатів (Таблиця 2).

Таблиця 2

Воронка кандидатів для інженерних вакансій Bosch (середні дані за місяць)

Етап воронки	Кількість осіб	Конверсія етапу (%)	Коментар
Охоплення (Awareness)	50 000	-	Перегляди реклами вакансії та постів у соцмережах
Переходи (Interest)	2 500	5%	Кліки на посилання з описом вакансії
Відгуки (Application)	250	10%	Заповнення анкети або надсилання резюме
Скрінінг (Screening)	100	40%	Відбір резюме рекрутером (AI-скрінінг)
Співбесіда (Interview)	30	30%	Технічне інтерв'ю та інтерв'ю з менеджером
Оффер (Offer)	10	33%	Пропозиція про роботу
Найм (Hire)	8	80%	Прийняття оферу кандидатом

Джерело: авторська розробка на основі внутрішніх даних

Аналіз воронки кандидатів показує, що найвужчим місцем є конверсія з «Переходів» у «Відгуки» (10%). Це корелює з висновками експертів про те, що складні ATS-системи відлякують до 60% кандидатів (Gartner, 2023).

Оцінка ефективності каналів комунікації (Touchpoints) також є

важливою складовою маркетингових досліджень. Для реалізації стратегії залучення персоналу, компанії здійснюють сегментацію каналів комунікації. Розглянемо вартість та якість залучення працівників через різні комунікаційні канали на прикладі компанії Bosch (Таблиця 3).

Таблиця 3

Аналіз ефективності маркетингових каналів залучення персоналу в Bosch

Канал комунікації	Бюджет (умов. од.)	Кількість заявок	Вартість ліда (CPL)	Конверсія у найм (%)
LinkedIn (Таргетинг + InMail)	2000	50	40	12%
Job-портали (Work.ua, Robota.ua)	1500	120	12.5	4%
Співпраця з ВНЗ	1000	80	12.5	8%
Реферальна програма	800	20	40	35%
Таргетована реклама (Meta)	1200	150	8	1%

Джерело: розроблено авторами, експертно-оціночні дані

Як видно з таблиці 3, найвища конверсія працівників у найм спостерігається в каналах LinkedIn (Таргетинг + InMail) та реферальних програмах. Підкреслимо ефективність реферальних програм. Подібно їх дії на товарних ринках, на ринку праці також рекомендації осіб, яким довіряють шукачі робочого місця, виявляються найбільш дієвими. На ринку праці реферальні програми свідчать про рівень лояльності працівників до компанії.

Задоволеність умовами праці, лояльність та залученість або відданість персоналу є важливим компонентом маркетингових досліджень ринку праці. Інструментом їх вимірювання та оцінювання є проведення анкетування працівників компанії. Для оцінювання рівня показника задоволеності можна застосувати показник ESI (Employee Satisfaction Index) та шкалу відповідей від 1 балу до 5 балів або перелік відповідей «повністю не задоволений(а)» / «повністю не погоджуюсь», «незадоволений» / «не погоджуюсь», «нейтрально», «задоволений»/«погоджуюсь», «повністю задоволений(а)»/ «повністю погоджуюсь», а там, де цього вимагає питання - залишити місце для відкритої відповіді. Суттю цього

показника є визначення ставлення персоналу до умов праці в компанії. Показник лояльності відрізняється емоційною прив'язаністю працівника до компанії і його бажанням рекомендувати компанію іншим потенційним кандидатам на посаду. Основним методом його вимірювання є опитування eNPS (Employee Net Promoter Score). Ставлячи питання «З якою ймовірністю ви порекомендуєте нашу компанію як місце роботи друзям/знайомим?» за шкалою від 0 до 10, ми виявляємо «промоутерів», які виставляють 8-10 балів, і «критиків», які скоріш за все не будуть рекомендувати компанію своїм друзям (0-3).

Показник залученості або відданості персоналу є найвищим мірилом ставлення персоналу до компанії, для якого характерна повна ідентифікація цілей та інтересів працівників з цілями та інтересами компанії. Для його оцінювання використовують, крім індексу лояльності eNPS, опитування Gallup Q12, що складається з 12 питань про робоче середовище, на основі яких можна визначити мотивацію працівників та їх готовність докладати додаткових зусиль. На основі відданих працівників формується стратегія залученості персоналу, або

стратегія залучення талантів, яка фактично означає, що для працівника його компанія є місцем самореалізації.

Аналітичні дані про ринок праці дозволяють компанії реагувати на дефіцит або надлишок кадрів, зміну рівня ринкової заробітної плати і структурні трансформації сфери виробництва. Це сприяє мінімізації ризиків при розробці стратегії управління персоналом, плануванні бізнес-процесів, зменшенню витрат на найм та утримання персоналу, а також підвищенню ефективності управління людськими ресурсами загалом.

Важливим елементом є взаємодія підрозділів кадрового забезпечення, маркетингу та стратегічного управління компанії для забезпечення оперативного та точного використання отриманої інформації у прийнятті рішень.

Висновки. Використання маркетингових інструментів є важливим фактором проведення досліджень ринку праці та реалізації сучасної стратегії управління персоналом. Крім того, вони дозволяють встановити зв'язки між внутрішнім та зовнішнім ринками праці. На стику маркетингу та управління персоналом виник новий напрям наукових досліджень – HR-маркетинг, який передбачає здійснення багатьох управлінських практик саме маркетинговими методами.

В статті зроблено спробу адаптації суто маркетингових інструментів до аналізу практичної діяльності у сфері управління персоналом.

Авторами показано, що використання таких інструментів як ціннісна пропозиція роботодавця, воронка кандидатів, сегментація каналів комунікації, оцінювання рівня задоволеності працівників умовами праці та лояльності до компанії є прикладом адаптації аналогічних інструментів маркетингового арсеналу. Вони дозволяють менеджменту оптимізувати

бюджет, а отже, більш повно, своєчасно і якісно закривати кадрові потреби. Соціальна ефективність застосування зазначених інструментів полягає у створенні бази для прийняття рішень щодо удосконалення процесів рекрутингу потрібного персоналу та підвищення його лояльності до компанії.

В дослідженні було використано досвід компаній Bosch та SoftServe. Проведений порівняльний аналіз за показниками впізнаваності бренду, рівня заробітної плати, стабільності та соціального захисту, сприйняття інновацій, можливостей для кар'єрного росту та балансу робота-життя (Work-life balance) виявив, що у формуванні HR- брендів компаній є відмінності щодо акцентуації їх різних компонентів. Разом з тим, досвід обох компаній засвідчує високий рівень задоволеності працівників умовами праці.

Аналіз комунікаційних каналів компаній показав, що найефективнішими з них для поповнення потреби в персоналі є LinkedIn та реферальні програми для пошуку потрібних спеціалістів.

Розглянуті авторами маркетингові інструменти можна рекомендувати компаніям для подальших досліджень ринку праці та сфери управління персоналом, фокусуючись на формуванні стратегії лояльності та залучення працівників.

Крім того, компаніям доцільно проводити регулярні комплексні маркетингові дослідження і за їх результатами вносити своєчасні зміни у кадрову політику.

Загалом ефективність і доцільність маркетингових досліджень визначаються їх внеском у розробку і реалізацію стратегії компанії, спрямованої на посилення лояльності персоналу, а також злагодженістю функцій маркетингу та управління людськими ресурсами та їх координацією зі стратегією розвитку компанії.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект використовувався виключно для технічної обробки відгуків на платформах DOU.ua та Glassdoor. Відповідальність за перевірку одержаних результатів несуть автори. Для інших дій під час підготовки цього рукопису генеративний штучний інтелект не використовувався.

Внесок авторів. Петрова І.Л. – Визначення ідеї та методології статті, написання і редагування. Закіров К.Е.. – аналіз та опрацювання первинної інформації, побудова таблиць, написання.

Література:

- 1.Білорус, Т., & Зінченко, С. (2024). Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного спресс-аналізу. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>
- 2.Паламарчук, С., Гуйва, О., & Міщенко, В. (2025). HR-маркетинг та штучний інтелект: трансформація управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (3 (117)), 168-174. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-24>
- 3.Bosch Annual Report (2023). Putting technology to work for people. Robert Bosch GmbH. URL: https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-annual-report-2023.pdf
- 4.SoftServe (2023). Sustainability Report 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/sustainability-report>
- 5.Deloitte (2024). 2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries. Deloitte Insights.
- 6.LinkedIn Talent Solutions (2024). The Future of Recruiting 2024. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>
- 7.Driving HR Success in 2025: Gartner's 5 Key Priorities for HR Leaders. <https://blog.trginternational.com/gartner-5-key-priorities-hr-leaders>
- 8.DO.U.ua (2024). Портрет ІТ-спеціаліста 2024. Аналітичний звіт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/>
- 9.Glassdoor Economic Research (2024). Hiring Trends in Tech Sector. URL: <https://www.glassdoor.com/research/>
- 10.Командровська, В., Кривицька, Н., & Назаренко, О. (2024). Управління діджиталізацією hr-процесів в бізнесі. Економіка та суспільство, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>
- 11.Грідін, О. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>
- 12.Петрова І. Л., Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Василенко А. О. Ринок праці України в умовах війни: виклики та орієнтири розвитку. – Бізнесінформ, № 7, 2025, с. 257-265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-257-265>
- 13.Barash A., Petrova I. Analysis of the impact of digitalization on demand and supply on the Ukrainian labor market. - "Social and labour relations: theory and practice", 2022, November, с. 26-40, <https://www.researchgate.net/publication/365749455>
- 14.Marshavin, Y., Petrova, I., Kytsak, T., Marshavin, O., & Atamaniuk, R. (2025). Structural and functional concept of the labor market ecosystem. The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences (EPESS), 44, 10-21. Current Issue Vol. 44 (2025), <https://doi.org/10.55549/epess.933>
- 15.Данченко О.Б. Маркетингові дослідження у проєктах: навч. посібник / О.Б. Данченко, Т.В. Дзюба. - К.: Університет "КРОК", 2021. - 224 с.

УДК 658.012.4:005.334

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-196-203

Дата надходження: 04.04.2026

Дата прийняття до друку: 11.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ганна Пазєєва¹

¹Канд. екон. наук, доцент, заступник завідуючого кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

DEVELOPMENT OF AN ASSESSMENT TOOLKIT FOR ENTERPRISE VIABILITY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Ganna Pazeieva¹

¹PhD (Economics), associate professor, deputy head of the department of management technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Анотація. У статті досліджено проблематику оцінювання життєздатності підприємства в умовах невизначеності, що зумовлена зростанням динамічності зовнішнього середовища, воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю та трансформаційними процесами в економіці. Обґрунтовано, що традиційні підходи до аналізу діяльності підприємства, зосереджені переважно на фінансових показниках, не забезпечують повного відображення його здатності до функціонування, адаптації та розвитку в умовах турбулентності. На основі узагальнення сучасних наукових підходів до антикризового управління, ризик-менеджменту, резильєнтності та стратегічного управління визначено необхідність формування комплексного інструментарію оцінювання життєздатності підприємства як інтегральної характеристики його стану. Встановлено, що існуючі методичні підходи мають фрагментарний характер і орієнтовані на оцінювання окремих складових, що обмежує можливості системної діагностики підприємства. Метою статті є розроблення та обґрунтування системи інструментів оцінювання життєздатності підприємства з урахуванням багатовимірної природи цього поняття. Запропоновано теоретико-методичний підхід, що базується на виділенні трьох взаємопов'язаних вимірів: операційного, відновлювального та розвитку. Доведено, що їх інтеграція дозволяє сформувати цілісне уявлення про здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, відновлюватися після кризових впливів та реалізовувати потенціал розвитку. Сформовано систему показників оцінювання життєздатності підприємства, яка поєднує фінансово-економічні індикатори (ліквідність, рентабельність, оборотність активів) із управлінськими показниками (рівень резервування, диверсифікація доходів, інноваційна активність, адаптивність бізнес-процесів). Обґрунтовано доцільність використання такого підходу для підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Наукова новизна полягає у формуванні інтегрованої системи показників оцінювання життєздатності підприємства, структурованої за трьома вимірами та орієнтованої на поєднання фінансових і нефінансових індикаторів. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованого інструментарію для управлінської діагностики та антикризового управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегральної оцінки життєздатності та її апробацією.

Ключові слова: життєздатність підприємства; адаптивне управління; резильєнтність; стійкість; антикризове управління; стратегічне управління; невизначеність.

Формул: 1; **рис.:** 1, **табл.:** 1, **бібл.:** 13

Abstract. The article examines the problem of assessing enterprise viability under conditions of uncertainty caused by increasing environmental dynamism, war-related risks, macroeconomic instability, and transformational processes in the economy. It is substantiated that traditional approaches to enterprise performance analysis, mainly focused on financial indicators, do not provide a comprehensive reflection of its ability to function, adapt, and develop in a turbulent environment. Based on the generalization of modern scientific approaches to crisis management, risk management, resilience, and strategic management, the necessity of developing a comprehensive toolkit for assessing enterprise viability as an integral characteristic of its condition is determined. It is established that existing methodological approaches are fragmented and focused on evaluating individual components, which limits the possibilities for a systemic diagnosis of enterprise performance. The aim of the article is to develop and substantiate a system of tools for assessing enterprise viability, taking into account the multidimensional nature of this concept. A

theoretical and methodological approach is proposed, based on the identification of three interrelated dimensions: operational, recovery, and developmental. It is proved that their integration makes it possible to form a holistic view of the enterprise's ability to ensure stable functioning, recover from crisis impacts, and realize its development potential. A system of indicators for assessing enterprise viability has been developed, combining financial and economic indicators (liquidity, profitability, asset turnover) with managerial indicators (level of reserves, revenue diversification, innovation activity, adaptability of business processes). The expediency of using such an approach to improve the validity of managerial decision-making is substantiated. The scientific novelty lies in the formation of an integrated system of indicators for assessing enterprise viability, structured according to three dimensions and focused on combining financial and non-financial indicators. The practical significance consists in the possibility of applying the proposed toolkit for managerial diagnostics and crisis management. Prospects for further research are associated with the development of an integral assessment of viability and its empirical testing.

Keywords: enterprise viability; adaptive management; resilience; sustainability; crisis management; strategic management; uncertainty.

Formulas: 1; fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 13

Вступ. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням частоти кризових явищ, що істотно ускладнює функціонування підприємств. Воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, трансформація ринків і технологічні зрушення формують умови постійної турбулентності, у яких традиційні підходи до управління виявляються недостатніми для забезпечення стабільного функціонування та розвитку бізнесу.

За таких умов особливої актуальності набуває концепція життєздатності підприємства як інтегральної характеристики, що відображає здатність організації не лише протистояти кризовим впливам, а й адаптуватися до змін, відновлювати порушену рівновагу та забезпечувати довгостроковий розвиток. У попередній статті автора обґрунтовано доцільність розгляду управління життєздатністю підприємства як самостійної управлінської функції, що інтегрує інструменти стратегічного, антикризового та ризик-менеджменту та спрямована на досягнення динамічного балансу між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища.

Водночас, попри активний розвиток теоретичних підходів до трактування життєздатності, резильєнтності, стійкості та адаптивності, у сучасній науковій літературі спостерігається недостатня розробленість прикладного аспекту дослідження – зокрема, відсутність

системного інструментарію оцінювання життєздатності підприємства. Наявні методичні підходи здебільшого зосереджені на оцінюванні окремих складових (фінансової стійкості, адаптивності, ризиків), що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень життєздатності як інтегральної властивості організаційної системи.

Крім того, існує потреба у розробленні підходів до кількісного вимірювання життєздатності, які б враховували її багатовимірну природу та поєднували операційний, відновлювальний і розвитковий виміри. Відсутність узгодженої системи показників і методики інтегральної оцінки ускладнює процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, виникає необхідність розроблення комплексного інструментарію оцінювання життєздатності підприємства, який дозволить здійснювати системну діагностику його стану, виявляти слабкі місця та формувати обґрунтовані управлінські рішення в умовах кризових і посткризових трансформацій.

Аналіз останніх досліджень свідчить про зростання наукового інтересу до проблематики функціонування підприємств в умовах невизначеності, що знаходить відображення у дослідженнях антикризового управління, ризик-менеджменту, економічної безпеки, стійкості та резильєнтності організацій. Сучасні наукові підходи демонструють

поступову трансформацію управлінської парадигми – від реагування на кризові явища до формування системної здатності підприємств функціонувати в умовах турбулентного середовища.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад антикризового управління здійснюють дослідження, присвячені особливостям функціонування підприємств в умовах воєнної економіки. Так, у працях вітчизняних науковців акцентується увага на зростанні впливу дестабілізуючих факторів, таких як порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності споживачів, руйнування активів та загальна макроекономічна нестабільність, що потребує адаптації управлінських підходів та посилення ролі антикризового менеджменту (Насад, Н., & Терещук, С., 2025).

Окремий напрям досліджень зосереджений на розвитку методологічних засад антикризового управління та його інтеграції з іншими функціями менеджменту. Зокрема, науковці розглядають антикризове управління у взаємозв'язку з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства, підкреслюючи їх спільну спрямованість на ідентифікацію загроз, мінімізацію ризиків та забезпечення стабільності функціонування (Нестеренко В.Ю., Прокопенко М.В., Коваль І.Б., 2024).

У межах стратегічного підходу антикризове управління також трактується як складова довгострокового розвитку підприємства, орієнтована на забезпечення його адаптивності та балансового розвитку (Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р., Тіщенко С., 2024).

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється формуванню антикризових стратегій та практичних механізмів реагування на кризові явища. Зокрема, розробляються підходи до диверсифікації діяльності, впровадження інновацій, сценарного планування та цифрової трансформації як інструментів підвищення стійкості підприємств (Роїк О.,

Заневич Д., 2024). При цьому підкреслюється необхідність переходу від короткострокових стабілізаційних заходів до системного управління розвитком підприємства в умовах невизначеності.

Водночас окремі дослідження зосереджені на використанні функціональних інструментів забезпечення стійкості підприємств, зокрема адаптації маркетингових стратегій, які розглядаються як засіб підвищення фінансово-економічної безпеки та підтримання конкурентоспроможності в кризових умовах (Райко, Д., 2024). Це свідчить про розширення спектра управлінських інструментів, однак їх застосування має фрагментарний характер і здебільшого охоплює окремі аспекти діяльності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз наукових праць дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій. По-перше, відбувається інтеграція антикризового управління з ризик-менеджментом, стратегічним управлінням та управлінням економічною безпекою. По-друге, спостерігається зміщення акценту від реактивного реагування на кризу до формування адаптивних і проактивних моделей управління. По-третє, розширюється коло прикладних інструментів забезпечення стійкості підприємств.

Разом із тим, попри значну кількість досліджень, залишається недостатньо розробленим питання комплексного оцінювання життєздатності підприємства як інтегральної характеристики його функціонування. Існуючі підходи переважно орієнтовані на оцінювання окремих складових (фінансової стійкості, ризиків, адаптивності), що не дозволяє сформувати цілісну систему діагностики стану підприємства в умовах невизначеності.

Отже, актуальним науковим завданням є розроблення інструментарію оцінювання життєздатності підприємства, який забезпечить комплексний підхід до аналізу його операційного,

відновлювального та розвиткового потенціалу.

Постановка завдання. Мета статті – розроблення та обґрунтування інструментарію оцінювання життєздатності підприємства як інтегральної характеристики його здатності до стабільного функціонування, відновлення після кризових впливів та довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

Для досягнення мети визначено такі завдання: уточнити логіку оцінювання життєздатності підприємства; виокремити її ключові виміри; сформувані складові інструментарію оцінювання; запропонувати систему показників і послідовність їх використання для управлінської діагностики.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод системного аналізу застосовано для розгляду життєздатності підприємства як цілісної властивості організаційної системи, що формується під впливом фінансових, організаційних, адаптаційних і стратегічних характеристик. Методи аналізу та синтезу використано для узагальнення підходів до оцінювання стійкості, резильєнтності, антикризового управління та ризик-менеджменту, а також для поєднання їх у єдину логіку оцінювання. Метод декомпозиції дав змогу структурувати життєздатність підприємства за трьома взаємопов'язаними вимірами: операційним, відновлювальним і розвитковим. Індикаторний метод використано для добору показників за кожним виміром, а метод групування – для їх систематизації за змістом, джерелами інформації та управлінським призначенням. Метод нормування та бального оцінювання запропоновано як основу для подальшого порівняння різнорідних показників і побудови профілю життєздатності підприємства.

Результати дослідження. У межах дослідження життєздатність підприємства розглянуто не як окремий фінансовий

показник, а як комплексну управлінську характеристику, що відображає здатність підприємства одночасно підтримувати поточну діяльність, адаптуватися до кризових впливів і формувати передумови подальшого розвитку. Тому результатом дослідження є не лише перелік індикаторів, а сформований інструментарій оцінювання, який має власну логіку, складові та послідовність використання.

Процес формування інструментарію здійснено у п'ять етапів. На першому етапі визначено об'єкт оцінювання – життєздатність підприємства як інтегральну властивість його управлінської системи. На другому етапі проведено декомпозицію цієї властивості на три виміри: операційний, відновлювальний і розвитковий. На третьому етапі для кожного виміру відібрано групи показників, які відображають не лише поточний стан підприємства, а й його здатність реагувати на зміни. На четвертому етапі запропоновано порядок нормування та інтерпретації показників. На п'ятому етапі визначено управлінське призначення результатів оцінювання: виявлення слабких місць, визначення резервів і формування управлінських рішень.

Запропонований інструментарій оцінювання життєздатності підприємства включає такі взаємопов'язані складові: інформаційно-діагностичну, індикаторну, аналітико-розрахункову, інтерпретаційну та управлінсько-рекомендаційну. Саме поєднання цих складових забезпечує перехід від фрагментарного аналізу окремих показників до системної діагностики життєздатності підприємства.

У межах запропонованої системи операційний вимір відображає здатність підприємства забезпечувати безперервність і результативність поточної діяльності. До його складу доцільно включити коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, рентабельність активів, рентабельність продажів та оборотність активів.

Таблиця 1

Складові інструментарію оцінювання життєздатності підприємства

Складова інструментарію	Зміст складової	Призначення в оцінюванні життєздатності
Інформаційно-діагностична	Збір фінансової звітності, управлінських даних, інформації про ринкове середовище, ризики, ресурси та бізнес-процеси підприємства.	Формує інформаційну базу для оцінювання та дає змогу визначити релевантні джерела даних.
Індикаторна	Система показників, згрупованих за операційним, відновлювальним і розвитковим вимірами.	Забезпечує кількісне та якісне відображення ключових характеристик життєздатності.
Аналітико-розрахункова	Розрахунок показників, їх нормування, порівняння з нормативними або цільовими значеннями, формування часткових оцінок за вимірами.	Дозволяє порівняти різномірні показники та визначити рівень сформованості кожного виміру.
Інтерпретаційна	Побудова профілю життєздатності, визначення сильних і слабких зон, встановлення причин відхилень.	Перетворює результати розрахунків у діагностичні висновки для менеджменту.
Управлінсько-рекомендаційна	Формування управлінських рішень щодо стабілізації діяльності, підвищення адаптивності, відновлення ресурсів і розвитку підприємства.	Забезпечує практичне використання результатів оцінювання в системі управління підприємством.

Джерело: складено автором

Ці показники дають змогу оцінити фінансово-економічну основу життєздатності підприємства та його спроможність виконувати поточні зобов'язання.

Відновлювальний вимір характеризує здатність підприємства протистояти кризовим впливам, адаптуватися до змін середовища та відновлювати порушену рівновагу. Для його оцінювання запропоновано використовувати коефіцієнт покриття відсотків, рівень фінансового резервування, диверсифікацію доходів, гнучкість витрат і швидкість відновлення фінансових показників після кризових періодів. Ці індикатори показують, чи має підприємство запас міцності та організаційні можливості для подолання кризових ситуацій.

Розвитковий вимір відображає довгострокову здатність підприємства до зростання, оновлення та трансформації. Його складовими є рівень інвестиційної активності, частка витрат на інновації, темпи зростання доходу, рівень цифровізації бізнес-процесів і показники організаційної адаптивності, зокрема час реагування на зміни ринку. Цей вимір дозволяє оцінити не лише поточну стійкість

підприємства, а й його потенціал майбутнього розвитку.

Для узгодження різномірних показників у межах одного інструментарію доцільно застосовувати нормування, за якого значення кожного індикатора приводиться до порівнюваної шкали. Часткова оцінка за кожним виміром може визначатися як зважена сума нормованих індикаторів, пропонуємо формулу інтегральної оцінки життєздатності підприємства (1):

$$\text{ІПЖП} = w_1 \cdot \text{ОВ} + w_2 \cdot \text{ВВ} + w_3 \cdot \text{РВ} \quad (1)$$

де:

ІПЖП — інтегральний показник життєздатності підприємства;

ОВ — операційний вимір життєздатності;

ВВ — відновлювальний вимір життєздатності;

РВ — розвитковий вимір життєздатності;

w_1, w_2, w_3 — вагові коефіцієнти відповідних вимірів, які визначають їхню значущість у загальній оцінці.

Запропонована формула відображає інтегральний підхід до оцінювання життєздатності підприємства, оскільки

поєднує три ключові виміри: здатність підприємства стабільно функціонувати, відновлюватися після кризових впливів та забезпечувати подальший розвиток. Використання вагових коефіцієнтів дозволяє врахувати різну значущість кожного виміру залежно від галузевої специфіки, стану підприємства та рівня невизначеності зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексної діагностики

життєздатності підприємства як системної характеристики його функціонування.

У разі відсутності емпірично обґрунтованих ваг на початковому етапі доцільно застосовувати рівновагове оцінювання, а надалі уточнювати вагові коефіцієнти експертним або статистичним методом. Візуально логіку запропонованого інструментарію оцінювання життєздатності підприємства подано на рис. 1.

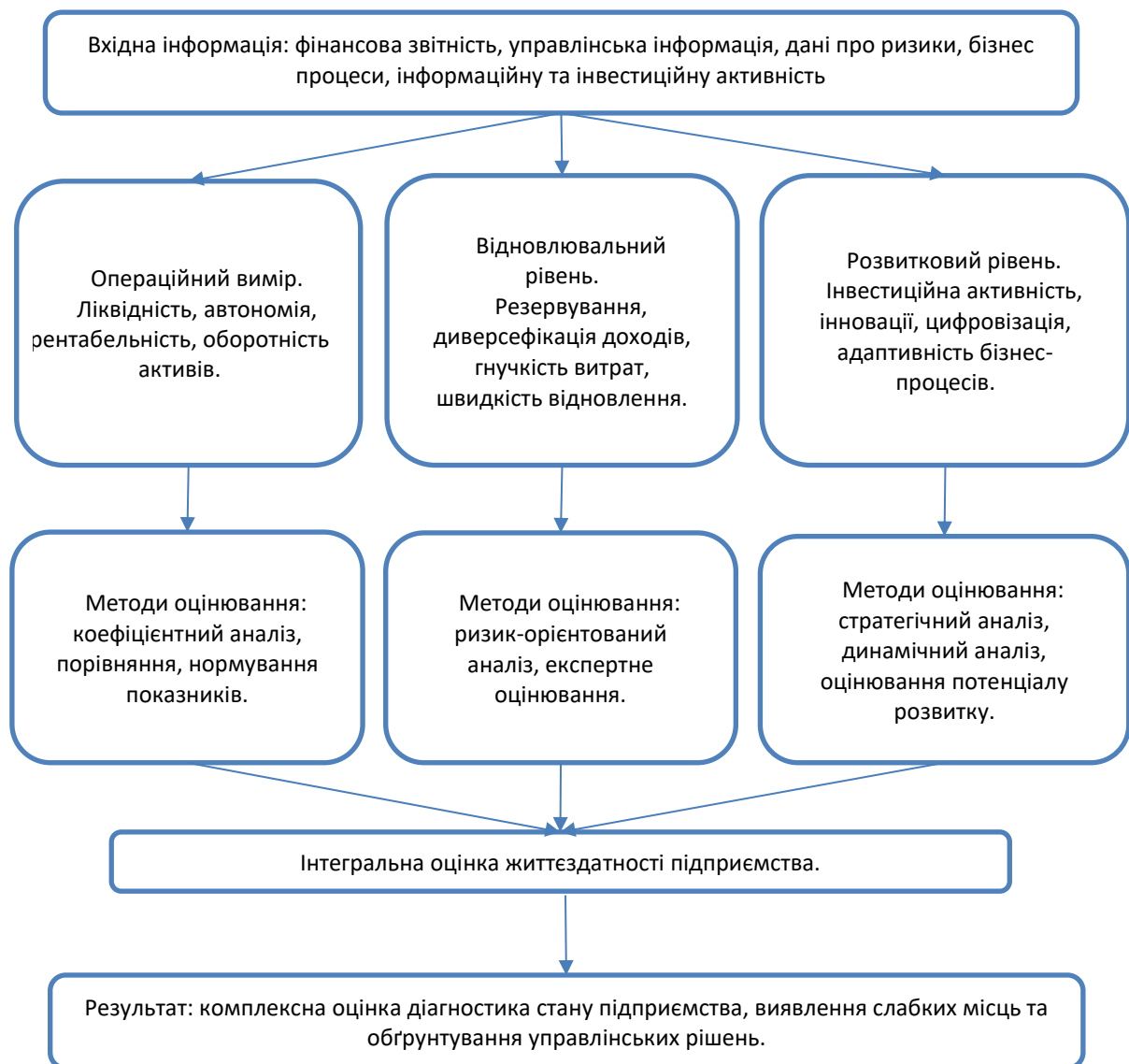


Рис. 1. Структурно-логічна схема інструментарію оцінювання життєздатності підприємства

Джерело: складено автором

Отже, запропонований інструментарій є системою взаємопов'язаних методичних дій, а не

лише набором вимірів. Його використання передбачає послідовний перехід від збирання даних і добору показників до їх

нормування, побудови профілю життєздатності та формування управлінських рішень. Практичним результатом застосування такого інструментарію є можливість виявити, у якому саме вимірі підприємство має найбільші обмеження: у поточній операційній стабільності, здатності до відновлення або потенціалі розвитку.

Висновки. У статті розроблено та обґрунтовано інструментарій оцінювання життєздатності підприємства в умовах невизначеності. Уточнено, що життєздатність підприємства доцільно оцінювати як інтегральну управлінську характеристику, яка поєднує здатність до поточного функціонування, відновлення після кризових впливів і довгострокового розвитку.

У процесі дослідження визначено три взаємопов'язані виміри оцінювання життєздатності підприємства: операційний, відновлювальний і розвитковий. Для кожного з них запропоновано групи показників, які відображають фінансово-економічний стан, резерви відновлення, адаптивність, інноваційну активність і стратегічний потенціал підприємства.

Конфлікти інтересів. Авторка заявляє про відсутність конфлікту інтересів, який міг би вплинути на результати дослідження, їх інтерпретацію або публікацію цієї статті.

Фінансування. Дослідження виконано без залучення зовнішнього фінансування. Підготовка та публікація статті не фінансувалися грантовими, державними, приватними чи іншими організаціями.

Етична заява. Авторка підтверджує, що дослідження проведено з дотриманням етичних стандартів наукової доброчесності. Дослідження не передбачало проведення експериментів за участю людей чи тварин і не потребувало окремого етичного схвалення.

Декларація про використання ІІІ. Під час підготовки статті інструменти штучного інтелекту могли використовуватися для мовно-стилістичного редагування, технічного впорядкування тексту та перевірки бібліографічних елементів. Усі наукові положення, висновки, джерела та результати перевірені авторкою; відповідальність за зміст статті несе авторка.

Внесок авторів. Пазєєва Г. М. — формулювання наукової ідеї, визначення мети та завдань дослідження, розроблення теоретико-методичного підходу, аналіз наукових джерел, обґрунтування системи показників, написання та редагування тексту статті.

Подяки. Авторка не заявляє окремих подяк особам чи організаціям, які не є авторами статті.

Сформовано складові інструментарію оцінювання: інформаційно-діагностичну, індикаторну, аналітико-розрахункову, інтерпретаційну та управлінсько-рекомендаційну. Показано послідовність їх використання: збір даних, добір і групування показників, нормування, формування часткових оцінок за вимірами, побудова профілю життєздатності та підготовка управлінських рішень.

Запропонований підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до системної діагностики життєздатності підприємства. Його практичне застосування може бути корисним для виявлення слабких місць у діяльності підприємства, визначення резервів підвищення стійкості та обґрунтування управлінських рішень в умовах кризових і посткризових трансформацій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованого інструментарію, уточненням вагових коефіцієнтів показників і розробленням інтегральної шкали оцінювання життєздатності підприємства.

Література:

1. Насад Н., Терещук С. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. Український економічний часопис. 2025. № 8. С. 68–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>.
2. Нестеренко В. Ю., Прокопенко М. В., Коваль І. Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2024. № 32. С. 136–143. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.32.136>.
3. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 2 (31). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2024.02.044>. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambgp.pdf>.
4. Roik O., Zanevych D. Anti-Crisis Management in Tourism Enterprises: Theoretical and Methodological Foundations and Practical Recommendations. Economics and Region. 2024. № 4 (95). Р. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605).
5. Райко Д. Маркетингові стратегії як інструмент підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства у періоди криз. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-45>.
6. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНТЕУ, 2018. 791 с. DOI: <https://doi.org/10.31617/p.knute.2017-1378>.
7. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д., Булгакова С. О. та ін. Фінанси підприємств : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 7-ме вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2008. 552 с.
8. Поддєрьогін А. М., Вівсяна І. В. Фінансовий менеджмент капіталу. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2018. № 1. С. 136–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2018_1_12.
9. Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І. Управління ризиками в інноваційній діяльності : навч.-метод. посібник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 175 с.
10. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, № 13. Р. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
11. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>.
12. Бойко М., Лісний М. Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу. Scientia Fructuosa. 2025. Т. 164, № 6. С. 64–82. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)05](https://doi.org/10.31617/1.2025(164)05). URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2391>.
13. Шульга О. А. Сучасна парадигма антикризового менеджменту: від фінансової стабілізації до стратегічної адаптації бізнес-систем. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2025. № 35. С. 183–188. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352400>.

УДК 330.101.542:366.14
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-204-213

Дата надходження: 02.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПОВЕДІНКОВІ МЕХАНІЗМИ КОГНІТИВНОЇ ЕКОНОМІЇ У СПОЖИВЧОМУ ВИБОРІ

Олена Наумова¹ Вікторія Барис²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

²Здобувач першого рівня вищої освіти, спеціальність 072 "Фінанси", Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна, e-mail: barysviktoriia@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0272-0965>

BEHAVIORAL MECHANISMS OF COGNITIVE ECONOMY IN CONSUMER CHOICE

Olena Naumova¹, Viktoriia Barys²

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

²First-level higher education applicant, specialty 072 "Finance", Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, e-mail: barysviktoriia@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0272-0965>

Анотація. У статті розглянуто проблему прийняття споживчих рішень у середовищі, де зростання асортименту, інтенсивність маркетингових сигналів і розвиток цифрових сервісів ускладнюють раціональне порівняння товарів. За таких умов споживач прагне зменшити навантаження на увагу, пам'ять і час, тому поглиблює використання простих орієнтирів, повторюваних сценаріїв та технологічних підказок. Метою дослідження є вивчення поняття когнітивної економії як поведінкового механізму, що допомагає споживачеві швидше ухвалювати рішення, але водночас може створювати ризики імпульсивності та залежності від зовнішнього сформованого середовища вибору. Об'єктом дослідження виступає споживча поведінка в умовах інформаційної насиченості, надлишкової кількості альтернатив, візуального впливу, сервісної зручності та цифрової автоматизації купівельних дій. Емпіричну базу складено на основі анонімного онлайн-опитування 108 респондентів, у якому поєднано закриті запитання за шкалою Лайкерта та відкриті відповіді. У роботі використано аналіз і синтез, порівняння, систематизацію, описову статистику, кореляційний і коваріаційний аналіз, а також контент-аналіз відкритих відповідей респондентів. Отримані результати показали, що колір, дизайн упаковки, впізнаваність бренду й інтерфейсні підказки можуть виконувати роль когнітивних орієнтирів, скорочуючи час вибору та підсилюючи суб'єктивну впевненість у рішенні. Водночас такі стимули не завжди сприяють раціональності, оскільки можуть активізувати імпульсивні покупки. Дослідження також виявило, що споживачі надають вагомого значення зручності доставки, економії фізичних зусиль, автоматизованим сервісам і повторним покупкам, особливо тоді, коли процес вибору стає складним або емоційно виснажливим. Аналіз відкритих відповідей засвідчив, що 65% респондентів пов'язують свободу вибору передусім із самостійністю, зрозумілістю, контролем і відсутністю нав'язливого впливу, а не лише з кількістю доступних товарів. Практична цінність дослідження полягає в тому, що його результати можуть допомогти споживачам критичніше оцінювати маркетингові стимули, а бізнесу – створювати зручні та етично виважені рішення, які спрощують вибір без застосування маніпулятивного впливу.

Ключові слова: когнітивна економія; споживча поведінка; споживчий вибір; інформаційне перевантаження; надлишковий асортимент; евристики; ілюзія свободи вибору; автоматизовані сценарії споживання; імпульсивні покупки; цифрове споживче середовище.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 3, бібл.: 12

Abstract. The article addresses consumer decision-making in an environment where expanding assortments, intensive marketing signals, and the development of digital services make fully rational product comparison increasingly difficult. Under these conditions, consumers seek to reduce the burden on attention, memory, and time; therefore, they more often rely on simple cues, repeated purchasing patterns, and technology-based prompts. The study aims to reveal cognitive economy as a behavioral mechanism that helps consumers make decisions more quickly, while also creating risks of impulsivity and dependence on an externally shaped choice environment. The object of the study is consumer

behavior under conditions of information saturation, excessive choice, visual influence, service convenience, and digital automation of purchasing. The empirical basis consists of an anonymous online survey of 108 respondents, combining closed-ended Likert-scale questions with open-ended responses. The study applies analysis and synthesis, comparison, systematization, descriptive statistics, correlation and covariance analysis, and content analysis of respondents' responses. The results show that color, packaging design, brand recognizability, and interface cues may operate as cognitive reference points, reducing choice time and strengthening subjective confidence in the decision. At the same time, these stimuli do not always promote rationality, as they may trigger impulsive purchases. The study also demonstrates that consumers attach considerable importance to delivery convenience, saving physical effort, automated services, and repeat purchases, especially when the choice process becomes complex or emotionally exhausting. The analysis of open-ended responses revealed that 65% of respondents associate freedom of choice primarily with independence, clarity, control, and the absence of intrusive influence, rather than merely with the number of available products. The practical value of the study lies in the potential to use its findings to help consumers assess marketing stimuli more critically and to guide businesses in developing convenient, structured, and ethically balanced solutions that simplify choice without manipulative influence.

Keywords: cognitive economy; consumer behavior; consumer choice; information overload; excessive assortment; heuristics; illusion of freedom of choice; automated consumption scenarios; impulsive purchases; digital consumer environment.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 3, **bibl.:** 12

Introduction. The competitive environment has stimulated companies to more fully satisfy consumer needs by improving product quality, increasing service variety, and offering a wide assortment of goods tailored to diverse preferences and life situations. Such a strategy aims to enhance consumers' quality of life, reduce the time spent on routine tasks, and, consequently, create opportunities for self-development. At the same time, the increasing variety of goods and services has led to greater complexity in consumer decision-making processes. In particular, an increase in the number of alternatives raises the difficulty of choice (Bettman et al., 1991). In practical terms, this is evident in everyday decision-making situations, where consumers are confronted with numerous variations of the same product (e.g., milk of different brands, fat content, packaging types, and volumes). Although a wider range of choices is generally considered beneficial, an excessive number of alternatives can lead to choice overload, which complicates decision-making (Jacob et al., 2024).

Under such conditions, consumer behavior is increasingly shaped by mechanisms of cognitive economy, whereby individuals seek to minimize the expenditure of mental resources in information processing and decision-making. This leads to the use of simplified decision-making strategies (heuristics), which, on the one hand, accelerate the decision-making process, but on the other

hand, increase the likelihood of mistakes in the consumer decision-making process.

Literature Review. The expansion of product assortment and the growing volume of product information available in the market do not always lead to higher-quality consumer choice. In practice, a different pattern emerges: an excessive number of alternatives significantly complicates the evaluation of offers, increases uncertainty, and raises consumers' cognitive costs.

Jiang H., Zeng J., and Cai J. argued that in scholarly research from 2020 to 2025, primary attention was paid to outcome-oriented cognitive mechanisms, particularly perceived trust, uncertainty, and value; however, the dynamic aspects of consumers' cognitive processes remain insufficiently explored (Jiang et al., 2026). In particular, limited attention has been paid to cognitive economy in consumer decision-making under conditions of information overload and extensive product assortment.

Peng M., Xu Z., and Huang H. found that “information overload in the digital environment increases consumers' cognitive costs and increases the likelihood of using simplified decision-making rules” (Peng et al., 2021).

Consumers do not always make economically optimal decisions, even when they have sufficient information and the necessary level of knowledge. For instance, He S., Blasch J., van Beukering P., and Wang J.

defined that “strong value orientations, particularly environmental ones, may lead to heuristic-based decisions that do not account for the principles of economic optimization” (He et al., 2022). Therefore, cognitive economy is an adaptive mechanism that facilitates simplifying the decision-making process under conditions of increasing complexity.

Barkemeyer R., Young C. W., Chintakayala P. K., and Owen A. found that “consumers tend to choose convenient, low-cost behavioral alternatives that allow them to avoid cognitively demanding decisions, thereby creating barriers to more effective actions” (Barkemeyer et al., 2023). In addition, Townsend C. and Kahn B. E. found that “the visual presentation of products acts as a heuristic that reduces choice complexity and increases the subjective ease of decision-making” (Townsend et al., 2014). Dar A. R. and Gul M. argued that “too many choices can be detrimental to consumer decision-making” (Dar et al., 2025). Park J. Y. and Jang S. S. found that “choice overload occurs when consumers face an excessive number of alternatives, increasing the likelihood of decision deferral and potentially intensifying post-choice regret” (Park & Jang, 2013).

Ven M., Douce L., Willems K., Rademakers F., Brengman M., Loupiac P. found out that “AR, particularly static AR, strengthens consumers’ mental imagery, which in turn affects choice difficulty and decision confidence” (Ven et al., 2025).

Cooke A. D. J., Meyvis T., and Schwartz A., as well as later findings by Chen Y. and Yang Z., confirmed that “the likelihood of deferring choice under conditions of choice overload depends on preference uncertainty and the influence of negative emotions, particularly regret” (Cooke et al., 2001; Chen & Yang, 2020).

Therefore, the reviewed literature suggests that cognitive economy functions as an adaptive behavioral mechanism that helps consumers reduce cognitive effort, simplify complex choices, and make more effective decisions under conditions of information overload and excessive product assortment.

Nevertheless, cognitive economy remains insufficiently studied in the academic literature as an integrated behavioral mechanism linking visual signals, convenience, automated consumption scenarios, impulsive reactions, and subjective perceptions of choice, warranting further empirical investigation in digital consumer environments characterized by information overload and excessive product assortment.

Aim and Methodology. The article aims to substantiate cognitive economy as a behavioral mechanism for improving the efficiency of consumer decision-making under conditions of information overload and excessive product assortment. The empirical basis of the study consists of the results of an anonymous online survey of 108 respondents concerning the influence of visual stimuli, convenience, automated choice scenarios, and the perceived freedom of choice. In our survey, we did not collect detailed socio-demographic characteristics of respondents, because the study had an exploratory design and focused on identifying general behavioral mechanisms of cognitive economy rather than comparing consumer groups by age, gender, education, employment status, or frequency of online purchases. Given the relatively small sample size, further division of respondents into socio-demographic subgroups could have reduced the reliability of subgroup comparisons and shifted the study's focus away from its primary objective. To achieve the stated aim, we employed methods of analysis and synthesis, comparative analysis, systematization, descriptive statistics, correlation analysis, covariance analysis, and content analysis of respondents’ open-ended responses. The combined application of these methods enabled the summary of theoretical approaches to cognitive economy, the identification of empirical relationships among the variables under study, and the substantiation of its role in enhancing the efficiency of consumer decision-making.

Results. Cognitive economy in consumer behavior is regarded as an adaptive mechanism that enables consumers to reduce cognitive, temporal, and emotional costs in the

process of making a purchase decision. The informational saturation of the consumer environment leads to the simplification and standardization of behavioral patterns, under which consumers increasingly lack either the capacity or the motivation to conduct a fully rational analysis of all available alternatives. Under such conditions, the effectiveness of a consumer decision is determined not only by its economic optimality, but also by the possibility of making it quickly, without excessive psychological burden, and with a sufficient level of subjective confidence in control over the choice. This position aligns with the findings of Peng, Xu, and Huang (2021), who demonstrated that “information overload negatively affects the quality of consumer decisions by increasing choice complexity”.

Consumers’ bounded rationality can explain this type of consumer behavior. Individuals do not always act as rational consumers who consistently compare all product characteristics, price, quality, alternative options, and the long-term consequences of their choices. Consumers often rely on simplifications, such as familiarity with a brand, packaging color, delivery convenience, recommendations provided by digital platforms, previous experience, and other cues. However, such decision rules do not always guarantee the best outcome from the perspective of classical economic rationality; however, they help reduce the burden on attention, memory, and critical thinking capacity. A similar view is shared by He, Blasch, van Beukering, and Wang (2022), who argue that “under conditions of high information-processing costs, consumers tend to rely on heuristics and salient product attributes rather than on rational analysis”.

To empirically test the mechanisms of cognitive economy in consumer choice, we surveyed 108 respondents. The questionnaire included questions grouped into three thematic blocks. The first block was aimed at identifying the influence of visual cues, particularly color, packaging design, advertising banners, and interface elements, on

the speed of decision-making and the formation of a sense of confidence in consumer choice. The second block covered issues related to convenience, time-saving, the use of automated delivery services, and consumers’ willingness to delegate part of their decision-making to technological systems. To examine readiness for automated consumption scenarios, the questionnaire included a question about the potential use of a drone delivery service, enabling assessment of both rational perceptions of technological convenience and respondents’ emotional reactions to innovative forms of logistics. The third block focused on investigating the tendency toward repeat purchases without further analysis, the complexity of choice under excessive numbers of alternatives, and the subjective understanding of freedom of choice. We use a five-point Likert scale to quantitatively measure the intensity of the variables under study in the survey questions. In contrast, we applied open-ended questions to supplement the quantitative results with qualitative observations.

Within the study, we formulated three hypotheses. First, specific colors and design elements may function as catalysts of cognitive economy by accelerating consumer choice through the formation of an illusion of confidence and a reduced need for analytical comparison of alternatives. Second, consumers’ desire to minimize physical, temporal, and emotional effort contributes to the spread of automated consumption scenarios and the emergence of new business strategies focused on convenience and speed. Third, the so-called “lazy choice” under conditions of excessive supply may create an illusion of freedom of choice, whereas a more structured choice environment promotes more conscious and responsible consumer decision-making. The proposed hypotheses were tested using descriptive statistics, correlation and covariance analyses, and qualitative content analysis of respondents’ open-ended responses.

Before conducting correlation and covariance analyses, we used ANOVA as an auxiliary procedure for mean comparisons. In

this study, the compared units were not socio-demographic groups of respondents, but the empirical variables presented in Table 1: V_{COLOR}, V_{EX}, V_F, V_{NS}, V_{FOFC}, V_A, V_{OP}, V_{SP}, V_V, and V_{PT}. Each variable represents a separate indicator of cognitive economy in consumer choice, measured within the same sample of 108 respondents.

The results of ANOVA and Welch's F-test showed statistically significant differences between the mean values of the studied

indicators (ANOVA F-test = 1.34E+12, $p < 0.001$; Welch's F-test = 1.60E+11, $p < 0.001$). We interpreted these differences as evidence that the analyzed dimensions of cognitive economy were expressed with unequal intensity in respondents' answers. These results do not indicate causal relationships between variables or differences between respondent groups. They confirm the heterogeneity of the average manifestation of the studied indicators.

Table 1

Descriptive statistics for empirical data (n=108)

Variable	Survey question and variable description	Mean	Stand. Dev.	Stand. Err. of Mean
V _{COLOR}	Question: Has a certain color or product design ever created a sense of confidence in its quality, even if you did not previously have reliable information about it? Variable description: Perceived quality confidence formed through color/design.	2.889	0.879	0.085
V _{EX}	Question: Please justify your choice between online delivery and purchasing in a physical store. Variable description: Open-ended rationale for the trade-off between convenience and price saving.	2.693	1.746	0.168
V _F	Question: What would you feel about drone delivery: excitement, relief, anxiety, discomfort, etc.? Variable description: Emotional reaction to technological innovation.	2.695	1.094	0.105
V _{NS}	Question: How difficult is it for you to make a decision when there are many similar goods or services? Variable description: Perceived decision difficulty under numerous options.	2.657	0.968	0.093
V _{FOFC}	Question: How do you personally understand "freedom of choice"? Variable description: Subjective understanding of freedom of choice.	1.704	1.052	0.101
V _A	Question: Have you had situations when you constantly buy the same product without additional analysis? Variable description: Tendency toward repeat purchases without additional analysis (automaticity).	0.806	0.272	0.026
V _{OP}	Question: In your opinion, do packaging color, advertising banner color, or interface design influence how quickly you make a purchase decision? Variable description: Impact of packaging color/design on decision-making speed.	0.796	0.355	0.034
V _{SP}	Question: Have you ever made a purchase under the influence of a bright color, attractive design, or visual presentation and later regretted the haste of the decision? Variable description: Experience of regretted impulse purchases after exposure to visual stimuli.	0.713	0.454	0.044
V _V	Question: Would you use a drone delivery service that allows you to receive goods within 10–15 minutes without personal contact with a courier? Variable description: Willingness to use a drone delivery service.	0.648	0.300	0.029
V _{PT}	Question: Imagine two identical products: one is available online with delivery but is more expensive; the other is cheaper but requires a 25-minute trip to a physical store. Which option would you choose? Variable description: Choice between online delivery (more expensive) and a physical store (cheaper).	0.556	0.499	0.048

Source: Compiled by the authors based on research data

The highest mean values were observed for the variables V_{COLOR} (mean = 2.89), V_F (mean = 2.69), V_{EX} (mean = 2.69), and V_{NS} (mean = 2.66), indicating the predominant role of visual stimuli, emotional perception of innovations, and choice complexity under conditions of an excessive number of product alternatives among the respondents.

Regarding the first hypothesis, the high value of V_{COLOR} , together with V_{OP} (mean = 0.80) and V_{SP} (mean = 0.71), supports the assumption that color and design may serve as cognitive markers associated with faster choice and a higher risk of impulsive decisions.

The analysis of the second hypothesis, based on V_{PT} (mean = 0.56) and V_V (mean = 0.65), revealed a moderate willingness among respondents to use automated services. However, the V_F score indicates emotional ambivalence toward technological

innovations, particularly drone-delivered goods.

Regarding the third hypothesis, the gap between the high V_{NS} value and the low V_{FOFC} value (mean = 1.70) suggests an imbalance among respondents between excessive product supply and the subjective perception of freedom of choice.

Overall, the results suggest that respondents' cognitive economy strategies are associated with visual stimulation, the pursuit of convenience, and the automation of consumer habits under conditions of information overload.

In contrast to descriptive statistics, which enabled us to assess the intensity with which individual variables were manifested, the correlation analysis was conducted to identify the relationships among these variables (Table 2).

Table 2

Correlation matrix of the studied variables

	V_{OP}	V_{COLOR}	V_{SP}	V_{PT}	V_{EX}	V_V	V_F	V_A	V_{NS}	V_{FOFC}
V_{OP}	1.00	0.45	0.27	0.28	-0.29	0.15	-0.26	0.02	0.27	0.09
V_{COLOR}	0.45	1.00	0.36	0.27	-0.36	0.20	-0.16	0.22	0.31	-0.07
V_{SP}	0.27	0.36	1.00	0.30	-0.19	0.11	0.05	0.07	0.35	0.02
V_{PT}	0.28	0.27	0.30	1.00	-0.70	0.44	-0.14	0.29	0.15	0.03
V_{EX}	-0.29	-0.36	-0.19	-0.70	1.00	-0.33	0.10	-0.27	-0.03	0.05
V_V	0.15	0.20	0.11	0.44	-0.33	1.00	-0.29	0.30	0.22	-0.02
V_F	-0.26	-0.16	0.05	-0.14	0.10	-0.29	1.00	-0.16	0.05	0.07
V_A	0.02	0.22	0.07	0.29	-0.27	0.30	-0.16	1.00	-0.06	0.01
V_{NS}	0.27	0.31	0.35	0.15	-0.03	0.22	0.05	-0.06	1.00	0.18
V_{FOFC}	0.09	-0.07	0.02	0.03	0.05	-0.02	0.07	0.01	0.18	1.00

Source: Compiled by the authors based on research data

Within the first hypothesis, we identified a moderate positive relationship between V_{OP} and V_{COLOR} ($r = 0.45$). In addition, the moderate associations of V_{COLOR} with V_{SP} ($r = 0.36$) and V_{NS} ($r = 0.31$) indicate that visual stimuli not only shape consumers' sense of confidence in their choice. However, they are also associated with faster decision-making and an increased risk of impulsive behavior when product choice becomes complex, that is, under conditions of cognitive

overload.

The content analysis of respondents' open-ended responses showed that, for some respondents, the blue packaging of the Yahotynske brand functions as a recognizable visual marker associated with freshness, reliability, and a positive prior consumption experience, thereby reducing the need for additional comparisons.

Regarding the second hypothesis, the most pronounced relationship was the negative

correlation between V_{PT} and V_{EX} ($r = -0.70$), indicating that an orientation toward convenience and time-saving is accompanied by a reduced need for extensive rational justification of the choice. At the same time, the correlations between V_{PT} and V_V ($r = 0.44$), V_V and V_A ($r = 0.30$), and V_{PT} and V_A ($r = 0.29$) point to an interrelationship between readiness to use automated services and habitual consumption patterns.

The analysis of respondents' open-ended responses confirms a shift in consumer priorities toward viewing time as a particularly valuable and limited resource. This explains the willingness of some consumers to incur additional financial costs for the sake of logistical convenience and a shorter time interval between the emergence of a need and its satisfaction through receiving the product. Respondents noted that they chose delivery, in particular, when they felt tired or when weather conditions made going to a store less comfortable. This explains the adaptive nature of cognitive economy. Consumers are willing to incur additional financial costs to save time and effort when the purchasing process is complicated.

In the digital environment, consumers' desire for greater convenience in the purchase decision process is reinforced by recommendation algorithms, personalized offers, and pre-structured purchasing scenarios, which reduce cognitive load by simplifying the choice process. Under such conditions, freedom of choice is manifested, on the one hand, in consumers' access to a large number of alternatives and, on the other hand, in the fact that their attention is directed toward a limited set of options shaped by the digital marketplace, interface design, color accents, or previous behavioral patterns. This is consistent with the findings of Ven et al. (2025), who showed that "augmented reality tools influence choice complexity and consumers' confidence in their decisions".

A substantial proportion of respondents (65%) described freedom of choice in the

questionnaires as the ability to make decisions independently and consciously, in the absence of aggressive external influence from advertising, marketing tools, or excessive assortment. This provides grounds to argue that, for the contemporary consumer, the quality of choice organization becomes a priority, namely its clarity, convenience, and the sense of control over the decision, which may contribute to a more rational rather than purely emotional model of consumer behavior.

The third hypothesis posits that the correlation between V_{NS} and V_{SP} ($r = 0.35$) indicates that choice complexity may prompt consumers to resort to simplified, impulsive strategies. Meanwhile, the weak relationship between V_{NS} and V_{FOFC} ($r = 0.18$) shows that the subjective understanding of freedom of choice is not directly dependent on the number of alternatives but rather reflects an individual value-based perception.

Overall, the results of the correlation analysis indicate that cognitive economy manifests itself in consumer behavior as a system of interrelationships among visual stimuli, convenience, automation, impulsivity, and the complexity of consumer choice.

To deepen the interpretation of the results, a covariance analysis was conducted (Table 3), which clarified the direction of joint variation among the variables under study.

Regarding the first hypothesis, the positive covariance values between V_{OP} and V_{COLOR} (0.14), V_{COLOR} and V_{SP} (0.14), as well as V_{COLOR} and V_{NS} (0.26), are consistent with the results of the correlation analysis and indicate that visual stimuli vary in the same direction as consumers' perceived confidence in purchase decision-making, impulsivity, and choice complexity. This provides grounds for arguing that, under conditions of cognitive overload, color and design may serve as visual markers for consumers and may be associated with a simplified choice process and a higher likelihood of impulsive purchases.

Table 3

Covariance Matrix

	V _{OP}	V _{COLOR}	V _{SP}	V _{PT}	V _{EX}	V _V	V _F	V _A	V _{NS}	V _{FOFC}
V _{OP}	0,13	0,14	0,04	0,05	-0,18	0,02	-0,10	0,00	0,09	0,03
V _{COLOR}	0,14	0,77	0,14	0,12	-0,55	0,05	-0,15	0,05	0,26	-0,06
V _{SP}	0,04	0,14	0,20	0,07	-0,15	0,01	0,02	0,01	0,15	0,01
V _{PT}	0,05	0,12	0,07	0,25	-0,60	0,07	-0,07	0,04	0,07	0,02
V _{EX}	-0,18	-0,55	-0,15	-0,60	3,02	-0,17	0,19	-0,13	-0,05	0,10
V _V	0,02	0,05	0,01	0,07	-0,17	0,09	-0,09	0,02	0,06	-0,01
V _F	-0,10	-0,15	0,02	-0,07	0,19	-0,09	1,19	-0,05	0,05	0,08
V _A	0,00	0,05	0,01	0,04	-0,13	0,02	-0,05	0,07	-0,02	0,00
V _{NS}	0,09	0,26	0,15	0,07	-0,05	0,06	0,05	-0,02	0,93	0,19
V _{FOFC}	0,03	-0,06	0,01	0,02	0,10	-0,01	0,08	0,00	0,19	1,10

Source: Compiled by the authors based on research data

About the second hypothesis, the most indicative result is the negative covariance between V_{PT} and V_{EX} (-0.60), which indicates an opposite direction of change between orientation toward logistical convenience and the need for extensive rational justification. This complements the previously identified strong negative correlation and indicates that a reduction in the analytical component of choice accompanies consumers' desire to save time and physical effort. In addition, the positive covariance between V_{PT} and V_V (0.07) and between V_V and V_A (0.02) suggests a common direction of variation between readiness to use automated services and habitual consumption patterns. However, the intensity of this joint variation is relatively low.

Considering the third hypothesis, the positive covariance between V_{NS} and V_{FOFC} (0.19) indicates a certain degree of joint variation between choice complexity and consumers' subjective understanding of freedom of choice. At the same time, this value does not provide sufficient grounds to directly equate freedom of choice with the number of available alternatives. Rather, it supports the conclusion that freedom of choice has a complex value-based character and depends on the clarity, controllability, and comfort of the consumer decision-making process.

A comprehensive interpretation of the results of descriptive statistics, correlation analysis, covariance analysis, and content analysis of respondents' open-ended responses provides sufficient grounds to argue that all three research hypotheses received empirical support. The findings indicate that cognitive economy in consumer behavior is realized through visual heuristics, the prioritization of convenience, the minimization of cognitive and temporal costs, the automation of choice, and the reinterpretation of freedom as clarity, controllability, and the absence of external informational pressure.

The practical significance of the results obtained lies in their potential use by both consumers and producers to improve the quality of consumer choice. For consumers, the findings may serve as a tool for developing conscious, sustainable purchasing behavior, as they enable a better understanding of how color, packaging design, delivery convenience, digital platform recommendations, and recurring purchasing scenarios are associated with decision-making speed and subjective confidence. This may contribute to the development of consumers' self-control skills, critical assessment of marketing stimuli, prevention of impulsive purchases, and the ability to distinguish situations in which choice simplification genuinely saves temporal,

cognitive, and financial resources from situations in which it becomes irrational. In the former case, cognitive economy may help consumers find the necessary and useful products more quickly. In contrast, in the latter case, such irrational simplification may lead to an illusion of benefit, the spending of a limited budget on goods that do not correspond to consumers' actual needs, do not maximize their individual utility function, contribute to overconsumption, and generate negative emotions.

For producers, retailers, and digital platforms, the results are relevant to improving visual communications, particularly packaging design, color solutions, and other elements of product presentation that shape associations with quality, reliability, and ease of product choice in consumers' minds. At the same time, the findings indicate the importance of developing service solutions that save time and reduce consumers' physical and cognitive effort. Such solutions include subscriptions with automatic replenishment of product stock, one-click purchasing, and personalized recommendation systems that help narrow choices in line with consumers' previous preferences and needs.

A separate practical implication concerns the finding that excessive expansion of a product line does not always improve the quality of choice, since it may increase cognitive load and complicated decision-making. In this regard, a structured choice strategy may be more effective for business entities, in which consumers are offered not the entire range of possible alternatives but a limited number of relevant options, for example, the top three products corresponding to a specific need. This approach enables consumers to preserve their sense of freedom of choice while reducing the risk of information overload, analysis paralysis, and impulsive decisions.

At the same time, the use of cognitive economy mechanisms should be ethically balanced: they should not be aimed at manipulative control over consumer consciousness, but rather at simplifying the choice process, reducing cognitive load, and

supporting more conscious purchasing decisions. A manipulative model of interaction may provide only a short-term commercial effect. But in the long term, it reduces consumer trust and commitment. By contrast, the ethical use of cognitive economy tools contributes to the formation of long-term cooperation, strengthening consumer loyalty, and improving the overall consumer experience.

Conclusions. The conducted study confirmed that cognitive economy is an important mechanism of consumer adaptation to information overload and a large number of alternatives. The first hypothesis received empirical support: color and design may function as visual cues associated with faster decision-making and a potentially higher risk of impulsive choice. The second hypothesis also received empirical support, as the desire to save time, physical effort, and emotional resources was associated with the greater importance of convenience and a stronger orientation toward automated consumption scenarios. At the same time, attitudes toward technological innovations, particularly drone delivery, depend on their functional convenience and on the level of trust and the security context. The third hypothesis also received empirical support, suggesting that an excessive assortment is not necessarily associated with a stronger sense of freedom of choice and may be linked to additional cognitive load. For respondents, freedom of choice is increasingly associated not with the number of available products, but with clarity, controllability, and the absence of external pressure during decision-making. Thus, cognitive economy enhances the efficiency of consumer choice. But it also requires ethical use by producers and retailers so that choice simplification does not turn into manipulative control over consumer behavior.

Our results should be interpreted with due regard for the study's methodological limitations. The relatively small sample size ($n = 108$) limits the ability to extrapolate the findings to the general consumer population. In addition, our survey did not collect detailed socio-demographic characteristics of

respondents, which limits our ability to assess differences between consumer groups. This limitation is consistent with the exploratory nature of the study, which aimed to identify general behavioral mechanisms of cognitive economy rather than to conduct socio-demographic segmentation. Prospects for further research include expanding the sample and incorporating socio-demographic

variables (age, gender, education, family stage, lifestyle, employment status, attitudes, and frequency of online purchases) to compare the manifestation of cognitive economy across consumer groups and to examine more deeply the impact of digital platforms, algorithmic recommendations, and AI on consumer autonomy.

Conflicts of Interest. The authors declare no conflicts of interest.

Funding. This research received no external funding.

Ethics Statement. All procedures performed within this study complied with institutional and international ethical standards.

Declaration of Generative AI and AI-Assisted Technologies in the Writing Process.

During the preparation of this manuscript, the authors used ChatGPT by OpenAI to improve the language and clarity of the text. After using this tool, the authors reviewed and edited the content as necessary and take full responsibility for the content of the published article.

Author Contributions. All authors made an equal contribution to the development of the research concept, the writing of the manuscript, and the approval of the final version of the manuscript.

Acknowledgements. The authors are grateful to all anonymous respondents who participated in this study.

References:

1. Jiang, H., Zeng, J., & Cai, J. (2026). From emotional arousal to diminished cognitive control: How configurations of beauty streamer characteristics shape consumer impulse buying. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 90, 104713. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104713>
2. He, S., Blasch, J., van Beukering, P., & Wang, J. (2022). Energy labels and heuristic decision-making: The role of cognition and energy literacy. *Energy Economics*, 114, 106279. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106279>
3. Barkemeyer, R., Young, C. W., Chintakayala, P. K., & Owen, A. (2023). Eco-labels, conspicuous conservation and moral licensing: An indirect behavioural rebound effect. *Ecological Economics*, 204 (Part A), 107649. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107649>
4. Park, J. Y., & Jang, S. S. (2013). Confused by too many choices? Choice overload in tourism. *Tourism Management*, 35, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.004>
5. Dar, A.R., Gul, M. (2025), "The "less is better" paradox and consumer behaviour: a systematic review of choice overload and its marketing implications". *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 28 No. 1 pp. 122-145, <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2024-0006>
6. Chen, Y., & Yang, Z. (2020). The behavioral analysis of choice difficulty states during clothing online shopping. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 33(4), 577-589. <https://doi.org/10.1108/IJCST-12-2019-0189>
7. Cooke, A. D. J., Meyvis, T., & Schwartz, A. (2001). Avoiding Future Regret in Purchase-Timing Decisions. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 447-459. <https://doi.org/10.1086/319620>
8. Ven, M., Doucé, L., Willems, K. et al. Augmenting the reality of decision-making: Comparing and combining product experiences' influence on choice difficulty and mental imagery. *Electron Markets* 35, 54 (2025). <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00801-y>
9. Bettman, J. R., Johnson, E. J., & Payne, J. (1991). Consumer decision making. In J. Payne, J. R. Bettman, & E. J. Johnson (Eds.), *Handbook of consumer behaviour* (pp. 50-84).
10. Jacob, B. M., Thomas, S., & Joseph, J. (2024). Over two decades of research on choice overload: An overview and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48(2), Article e13029. <https://doi.org/10.1111/ijcs.13029>
11. Townsend, C., & Kahn, B. E. (2014). The "visual preference heuristic": The influence of visual versus verbal depiction on assortment processing, perceived variety, and choice overload. *Journal of Consumer Research*, 40(5), 993-1015. <https://doi.org/10.1086/673521>
12. Peng M, Xu Z and Huang H (2021) How Does Information Overload Affect Consumers' Online Decision Process? An Event-Related Potentials Study. *Front. Neurosci.* 15:695852. <https://doi.org/10.3389/fnins.2021.695852>

УДК 005.6:658.562

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-214-225

Дата надходження: 17.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ІДЕНТИФІКАЦІЯ БАР'ЄРІВ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Ігор Ковальчук¹, Ольга Орлова-Курилова¹

¹Аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: KovalchukIS@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7827-6804>

²Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

IDENTIFICATION OF BARRIERS TO THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF ENTERPRISES IN UKRAINE

Igor Kovalchuk¹, Olga Orlova-Kurilova²

¹Postgraduate student of the Educational and Scientific Program "Management", Department of Managerial Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KovalchukIS@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7827-6804>

²Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Management, Mathematics and Statistics "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: orlovakov@krok.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8382-8070>

Анотація. У статті досліджено бар'єри ефективного функціонування систем управління якістю підприємств України в умовах воєнної нестабільності, енергетичних обмежень, логістичних збоїв, кадрового дефіциту, посилення регуляторних вимог і цифрової трансформації бізнес-середовища. Актуальність теми зумовлена тим, що за сучасних умов системи управління якістю на багатьох підприємствах нерідко функціонують формально, не забезпечуючи належного рівня превентивного управління якістю, стійкості процесів і своєчасного реагування на відхилення. Метою статті є ідентифікація бар'єрів ефективного функціонування систем управління якістю підприємств України, їх систематизація, оцінювання та обґрунтування напрямів мінімізації. Методологічну основу дослідження становлять методи теоретичного узагальнення, систематизації, логічного аналізу, порівняння, наукової абстракції, структуризації та бальної оцінки. У процесі дослідження уточнено зміст понять «управління якістю», «система управління якістю» та «бар'єр функціонування системи управління якістю», що дозволило розкрити системну природу бар'єрів як чинників, які деформують або блокують результативну реалізацію процесів, процедур, рішень і взаємозв'язків у сфері забезпечення якості. Установлено доцільність поділу бар'єрів на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх віднесено енергетичні, логістично-постачальницькі, ринково-конкурентні, регуляторні, фінансово-економічні, технологічні, соціально-демографічні та безпекові бар'єри, тоді як внутрішні охоплюють організаційно-управлінські, процесно-технологічні, кадрово-компетентнісні, економічно-ресурсні, інформаційно-аналітичні, культурні, комунікаційно-координаційні та контрольні бар'єри. Запропоновано методику пріоритетної бальної оцінки бар'єрів за критеріями впливу, частоти прояву та керованості, що дає змогу визначати рівень їх управлінської пріоритетності та пов'язувати результати оцінювання з конкретними діями щодо усунення, мінімізації, адаптації або моніторингу. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні узагальнених напрямів реагування на бар'єри залежно від їх природи та рівня керованості. Наукова новизна дослідження полягає в уточненні сутності бар'єрів функціонування систем управління якістю та розробленні прикладного підходу до їх оцінювання і подолання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованої методики на конкретних підприємствах та адаптацією інструментів управлінського реагування до галузевих умов функціонування.

Ключові слова: система управління якістю, бар'єри функціонування, підприємства України, пріоритетна бальна оцінка, управління якістю.

Формул: 1; **рис.:** 1; **таб.:** 3, **бібл.:** 15

Abstract. The article examines the barriers to the effective functioning of quality management systems of enterprises in Ukraine under conditions of wartime instability, energy constraints, logistics disruptions, labor shortages, stricter regulatory requirements, and the digital transformation of the business environment. The relevance of the topic is determined by the fact that, under current conditions, quality management systems at many enterprises often function formally and do not ensure an adequate level of preventive quality management, process stability, or timely response to deviations. The aim of the article is to identify the barriers to the effective functioning of quality management systems of enterprises in Ukraine, to systematize and assess them, and to substantiate directions for their minimization. The methodological basis of the study includes methods of theoretical generalization, systematization, logical analysis, comparison, scientific abstraction, structuring, and score-based assessment. In the course of the study, the content of the concepts of “quality management,” “quality management system,” and “barrier to the functioning of a quality management system” was clarified, which made it possible to reveal the systemic nature of barriers as factors that distort or block the effective implementation of processes, procedures, decisions, and interrelations in the field of quality assurance. The expediency of dividing barriers into external and internal ones was established. External barriers include energy, logistics and supply, market and competitive, regulatory, financial and economic, technological, socio-demographic, and security-related barriers, whereas internal barriers cover organizational and managerial, process and technological, personnel and competency-related, economic and resource, information and analytical, cultural, communication and coordination, and control-related barriers. A priority score-based methodology for assessing barriers according to the criteria of impact, frequency of occurrence, and controllability is proposed, which makes it possible to determine the level of their managerial priority and link the assessment results with specific actions aimed at elimination, minimization, adaptation, or monitoring. The practical significance of the results obtained lies in the development of generalized directions for responding to barriers depending on their nature and level of controllability. The scientific novelty of the study lies in clarifying the essence of barriers to the functioning of quality management systems and developing an applied approach to their assessment and overcoming. Prospects for further research are associated with testing the proposed methodology at specific enterprises and adapting managerial response tools to sector-specific operating conditions.

Keywords: quality management system, barriers to functioning, enterprises of Ukraine, priority score-based assessment, quality management.

Formulas:1; fig.: 1; tab.: 3; bibl.:15

Вступ. В умовах повномасштабної війни, енергетичної нестабільності, логістичних збоїв, кадрового дефіциту та посилення ринкових вимог проблема ефективного функціонування систем управління якістю на підприємствах України набуває особливої актуальності. Система управління якістю – це не лише інструмент забезпечення відповідності продукції чи послуг установленим вимогам, а й важливий елементом операційної стійкості, безперервності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. За оцінками Національного банку України, у 2025 році зростання реального ВВП України було знижене до 1,8 % через логістичні порушення та дефіцит електроенергії, що прямо свідчить про вплив зовнішніх факторів на функціонування бізнесу (National Bank of Ukraine, 2026). Водночас організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) наголошує, що дефіцит робочої сили, атаки на енергопостачання, логістику та підприємства залишаються чинниками, які стримують економічну активність і

ускладнюють відновлення економіки України (OECD, 2025). Додатково, за даними НБУ, у грудні 2025 року в середньому припадало лише 1,8 кандидата на одну вакансію, а кадровий дефіцит і надалі залишався однією з головних проблем бізнесу (National Bank of Ukraine, 2026). За таких умов будь-які недоліки в управлінні якістю посилюють ризики зростання втрат, помилок, невідповідностей, рекламацій і зниження довіри з боку споживачів та партнерів.

Сучасні підприємства паралельно змушені адаптуватися до цифрової трансформації, впроваджувати аналітику даних, електронний документообіг, автоматизований контроль і нові підходи до спостережень за процесами. Проте цифровізація не гарантує підвищення якості сама по собі, оскільки за відсутності сталих процесів, якісних даних, компетентного персоналу та належної управлінської координації вона може лише формалізувати вже наявні проблеми в системі управління якістю (Ntobongwana & Telukdarie, 2024). Тому наукового

осмислення потребують не лише функції та переваги систем управління якістю, а насамперед бар'єри, які перешкоджають їх результативному функціонуванню на підприємствах України.

На практиці системи управління якістю часто функціонують формально, тоді як реальні процеси підприємства залишаються вразливими до ресурсних, кадрових, інформаційних, організаційних і зовнішніх дестабілізуючих чинників. Це вплинуло, що якість з управлінської категорії превентивного характеру перетворюється на сферу реакції на наявні відхилення, що знижує здатність підприємства до стабільного функціонування та безперервного вдосконалення. У науковій літературі питання управління якістю, цифрової трансформації, організаційної стійкості та факторів результативності систем менеджменту досліджуються досить активно, однак проблема комплексного аналізу бар'єрів функціонування систем управління якістю підприємств України в сучасних кризових умовах залишається недостатньо розробленою, що обумовлює доцільність звернення до аналізу останніх досліджень і публікацій, у яких висвітлюються теоретичні та прикладні аспекти розвитку систем управління якістю, чинники впливу на результативність управління якістю та наявні обмеження в управлінні якістю для сучасного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень. У науковій літературі проблема функціонування систем управління якістю підприємств висвітлюється переважно через призму теоретичних засад, принципів побудови та факторів результативності систем управління якістю. Зокрема, у працях О. Б. Данченко, О. І. Белової та Х. М. Сафар (2019) управління якістю розглядається як цілісна система управлінських впливів, що охоплює всі рівні та сфери діяльності підприємства, а Х. М. Ельгувірі (2020) акцентує увагу на значенні принципів управління якістю й ризик-орієнтованого мислення як основи

ефективної системи управління якістю (СУЯ). Водночас В. Г. Алькема та Л. А. Кібиш (2020) досліджують моніторинг якості та процедури контролю відповідності, підкреслюючи важливість вимірювання й оцінювання параметрів якості, О. С. Кириченко (2023) обґрунтовує роль організаційно-управлінських, маркетингових і знансєвих факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства через систему управління якістю. Своєю чергою, О. І. Баєва (2024) розкриває теоретичні основи формування СУЯ на підприємстві та підкреслює її значення для забезпечення стабільності якості й підвищення конкурентоспроможності. Новіший напрям досліджень представлений працями І. С. Ковальчука та О. В. Орлової-Курилової (2025), а також І. М. Станьковської та Л. Р. Смаги (2025), у яких увагу зосереджено на цифровій трансформації управління якістю, використанні штучного інтелекту (ШІ) та впливі цифрових технологій на якість управління підприємством. Окремо Д. Р. Fadilasari et al. (2024) аналізують виклики впровадження практик quality management в умовах Industry 4.0, що є важливим для розуміння сучасних технологічних обмежень і ризиків. Разом із тим наявні дослідження переважно розкривають або загальні теоретико-методичні засади управління якістю, або окремі аспекти цифровізації та конкурентоспроможності, тоді як питання комплексної ідентифікації саме бар'єрів ефективного функціонування систем управління якістю підприємств України в умовах воєнних, енергетичних, кадрових та організаційних викликів залишається недостатньо розробленим.

Постановка завдання. Метою статті є ідентифікація бар'єрів ефективного функціонування систем управління якістю підприємств України, їх систематизація, оцінювання та обґрунтування напрямів мінімізації в сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного узагальнення та систематизації - для

уточнення сутності понять «управління якістю», «система управління якістю» і «бар'єр функціонування системи управління якістю»; метод логічного аналізу й порівняння - для виокремлення зовнішніх і внутрішніх бар'єрів; метод структуризації - для їх групування за джерелом виникнення та характером впливу; метод бальної оцінки - для визначення пріоритетності бар'єрів за критеріями впливу, частоти прояву та керованості.

Результати дослідження.

Управління якістю в сучасних умовах доцільно розглядати не як локальну функцію контролю результату, а як комплексну управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення стабільності процесів, відповідності результатів установленим вимогам та безперервного вдосконалення діяльності підприємства. У працях О. Б. Данченко, О. І. Белової та Х. М. Сафар (2019) управління якістю трактується як система управлінських впливів, спрямованих на досягнення цілей підприємства у сфері якості, тоді як Х. М. Ельгувірі (2020) акцентує увагу на принципах управління якістю, зокрема процесному підході, орієнтації на споживача та постійному поліпшенні. Отже, управління якістю є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства та охоплює не лише

перевірку відповідності, а й створення умов для системного досягнення якісного результату.

Похідним від поняття управління якістю є система управління якістю, яка конкретизує, у який спосіб реалізуються цілі, принципи та інструменти управління в межах підприємства. У наукових джерелах вона визначається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних процесів, процедур, ресурсів, повноважень, методів контролю та документованої інформації, що забезпечують реалізацію політики і цілей у сфері якості (О. І. Баєва, 2024). Водночас В. Г. Алькема та Л. А. Кібиш (2020) підкреслюють значення моніторингу, вимірювання та оцінювання як складових функціонування системи управління якістю, а І. С. Ковальчук та О. В. Орлова-Курилова (2025) розширюють це розуміння, акцентуючи на ролі цифрових технологій та ШІ в розвитку сучасної СУЯ. Отже, система управління якістю є не формальним набором внутрішніх документів, а практичним механізмом організації діяльності підприємства, спрямованим на попередження відхилень, забезпечення керованості процесів і досягнення стабільної якості результатів. У табл. 1, систематизовано наукові підходи до трактування сутності системи управління якістю.

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування сутності системи управління якістю

Автор	Підхід до трактування системи управління якістю
О.Б. Данченко, О.І. Белова, Х.М. Сафар (2019)	Система управління якістю розглядається як цілісна система управлінських впливів, спрямована на досягнення необхідного рівня якості діяльності підприємства
Х.М. Ельгувірі (2020)	СУЯ базується на принципах управління якістю, процесному підході та орієнтації на постійне вдосконалення
В.Г. Алькема, Л.А. Кібиш (2020)	СУЯ пов'язується з процедурами моніторингу, контролю та оцінювання відповідності
О.І. Баєва (2024)	СУЯ визначається як організаційна основа забезпечення стабільної якості та конкурентоспроможності підприємства
І.С. Ковальчук, О.В. Орлова-Курилова (2025)	СУЯ розглядається в умовах цифрової трансформації та використання інструментів штучного інтелекту

Джерело: складено автором на основі О. Б. Данченко, О. І. Белова та Х. М. Сафар (2019), Х. М. Ельгувірі (2020), В. Г. Алькема та Л. А. Кібиш (2020), О. І. Баєва (2024), І. С. Ковальчук та О. В. Орлова-Курилова (2025)

Як видно з табл. 1, більшість авторів розглядають систему управління якістю як

багатокомпонентну управлінську конструкцію, однак акценти в її

трактуванні дещо відрізняються. Одні дослідники зосереджуються на системності та управлінському впливі, інші - на принципах, контрольних процедурах, результативності або цифровій трансформації. Узагальнення наведених підходів дає змогу зробити висновок, що система управління якістю є організаційною формою реалізації управління якістю на підприємстві, тобто практичним механізмом, через який забезпечуються керованість процесів, стабільність вимог і досягнення цілей у сфері якості. В межах дослідження бар'єрів важливо виходити не з вузького розуміння СУЯ як сукупності документів чи контролюючих процедур, а з її системної природи як цілісної моделі управління якістю.

Зосередимо свою увагу на понятті бар'єра у контексті системи управління якістю, який похідним саме від системного розуміння СУЯ. Якщо система управління якістю покликана забезпечувати узгодженість процесів, ресурсів, відповідальності, контролю та безперервного вдосконалення, то бар'єр слід трактувати як те, що порушує або послаблює узгодженість. У загальному значенні бар'єр означає перешкоду, обмеження або чинник, що ускладнює досягнення певної мети; у контексті системи управління якістю він набуває більш глибокого змісту, оскільки стосується не окремої випадкової проблеми, а таких умов чи факторів, які системно знижують здатність СУЯ забезпечувати стабільний результат. Тому під бар'єром функціонування системи управління якістю доцільно розуміти сукупність внутрішніх або зовнішніх чинників, що ускладнюють, деформують або блокують результативну реалізацію процесів, процедур, рішень і взаємозв'язків, на яких ґрунтується забезпечення якості на підприємстві. У такому розумінні бар'єр проявляється через розрив між формально визначеними вимогами системи та їх фактичним

виконанням у практичній діяльності підприємства.

Функціонально бар'єри в системі управління якістю діють як чинники дестабілізації. Вони порушують керованість процесів, знижують ефективність контролю, ускладнюють своєчасне виявлення причин відхилень і послаблюють профілактичний характер самої системи. Навіть формально впроваджена СУЯ може втрачати результативність, якщо її елементи не забезпечені ресурсами, не підтримані компетенціями персоналу, не інтегровані в реальні бізнес-процеси або не адаптовані до змін зовнішнього середовища. Бар'єри слід розглядати не як поодинокі недоліки функціонування підприємства, а як системні обмеження, що перетворюють управління якістю з інструменту запобігання відхиленням на механізм реагування на вже наявні проблеми. Важливо, зазначити, що бар'єри рідко діють поодиночі, вони накопичуються і підсилюють один одного, через що система стає формальною (для документації), а не практичною (для запобігання браку).

Для системного аналізу бар'єрів ефективного функціонування СУЯ доцільно розмежувати їх за джерелом виникнення на зовнішні та внутрішні, що допоможе відокремити фактори, які підприємство не може безпосередньо контролювати (зовнішнє середовище), від факторів, які підлягають управлінському впливу (внутрішні процеси, ресурси, персонал) - рис.1.

До зовнішніх бар'єрів належать енергетичні обмеження, які формують нестабільність виробничого циклу через вимушені зупинки, коливання навантаження та порушення режимів роботи обладнання, унаслідок чого зростає варіативність параметрів процесу, ризик дефектів і частка переробок. Логістично-постачальницькі бар'єри проявляються в перебоях поставок, затримках, вимушеній заміні постачальників і матеріалів, що призводить до нестабільності якості вхідних ресурсів, збільшення навантаження

на вхідний контроль і зростання ймовірності відхилень у готовій продукції. Ринково-конкурентні бар'єри формуються під тиском ціни, термінів та змін попиту, через що підприємства нерідко фокусуються на обсягах випуску та швидкості, скорочуючи ресурси на профілактику браку, випробування та удосконалення процесів, що в довгій

перспективі підвищує «ціну неякості». Регуляторні та вимогові бар'єри пов'язані зі зростанням вимог до простежуваності, підтверджених процедур і доказовості контролю, а також із потребою швидко адаптувати документацію та практики до змін, що підсилює ризики невідповідностей за умов недостатньої керованості процесів.

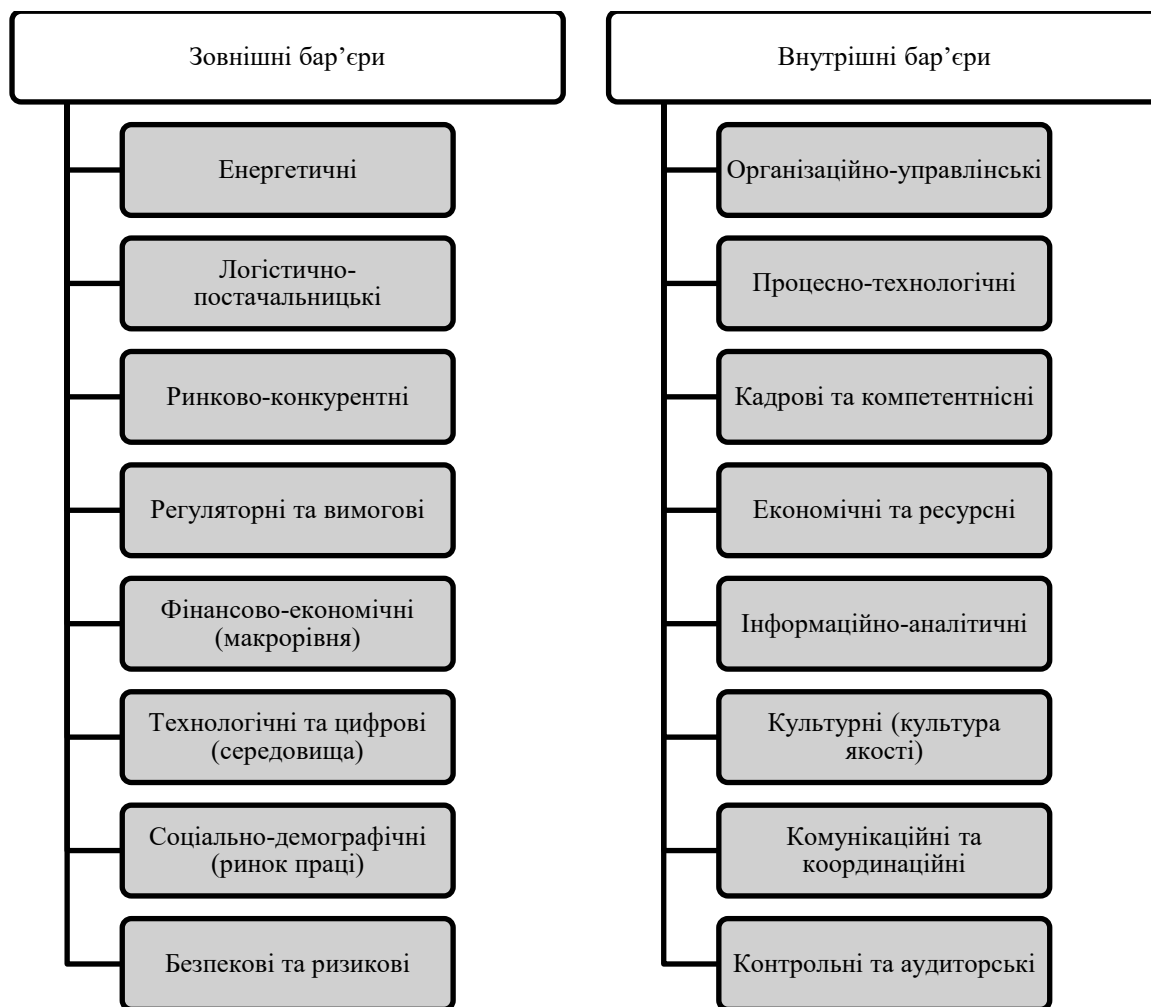


Рис. 1. Бар'єри управління якістю виробничих підприємств

Джерело: систематизовано автором

Фінансово-економічні бар'єри макрорівня відображаються у зростанні витрат, обмеженні доступу до фінансування, інфляційних і курсових коливаннях, що звужує можливості підприємства інвестувати в модернізацію, метрологію, навчання та цифрові інструменти якості. Технологічні та цифрові бар'єри середовища проявляються

через розрив між темпом технологічних змін і здатністю підприємств швидко їх впроваджувати, а саме: дефіцит фахівців; висока вартість рішень; нерівномірна цифрова зрілість контрагентів. Ці бар'єри ведуть до ускладнення впровадження простежуваності, аналітики та управління даними, необхідних для сучасної СУЯ. Соціально-демографічні бар'єри ринку

праці зумовлюють дефіцит кваліфікованих кадрів, плінність і нерівномірність компетенцій, що підвищує ризик помилок у критичних операціях, знижує дисципліну стандартів і ускладнює накопичення досвіду. Безпекові та ризикові бар'єри формують додаткове навантаження на виробничу систему через загрози безперервності діяльності, обмеження доступу до ресурсів і необхідність працювати в умовах підвищених ризиків, що робить стабільність якості більш залежною від здатності СУЯ швидко реагувати на відхилення та управляти змінами.

Внутрішні бар'єри відображають рівень зрілості управління, процесів і культури якості на підприємстві, а також визначають, наскільки система здатна протидіяти зовнішнім викликам. Організаційно-управлінські бар'єри найчастіше проявляються у формалізації системи, коли якість зводиться до підтримання документації й проходження перевірок, а управлінські рішення не опираються на дані процесної результативності, що підриває керованість і відповідальність за результат. Процесно-технологічні бар'єри пов'язані з недостатньою стандартизацією операцій, слабкою керованістю параметрів процесів і неформалізованим управлінням змінами, через що відхилення повторюються, а контроль якості працює переважно «після факту». Кадрові та компетентнісні бар'єри включають дефіцит знань і навичок у сфері якості, недостатній рівень процесного мислення, нерегулярне навчання та опір змінам, що знижує якість виконання стандартів і посилює залежність результату від людського фактора. Економічні та ресурсні бар'єри виявляються у браку ресурсів на профілактику браку, вимірювання, калібрування, випробування та розвиток компетенцій, а також у недооцінці витрат на неякість, через що підприємство не формує інвестиційних рішень, спрямованих на усунення причин втрат. Інформаційно-аналітичні бар'єри виникають тоді, коли дані про якість є

розрізненими, несвоєчасними або неструктурованими, унаслідок чого підприємство не має оперативного зворотного зв'язку щодо стану процесів, а коригувальні дії не забезпечують стійкого ефекту. Культурні бар'єри, пов'язані з культурою якості, проявляються в толерантності до відхилень, пріоритеті «випуску будь-якою ціною», небажанні фіксувати проблеми та ініціювати поліпшення, що блокує безперервне удосконалення та накопичення ефекту змін. Комунікаційні та координаційні бар'єри посилюють розрив між підрозділами та процесами, спричиняють перекладання відповідальності й затримки в реакції на невідповідності, через що причини дефектів залишаються неусуненими або «мігрують» між функціями. Контрольні та аудиторські бар'єри проявляються в орієнтації контролю на виявлення порушень замість запобігання причинам, формальному підході до внутрішніх аудитів та слабкій результативності коригувальних дій, що підтримує повторюваність проблем і не забезпечує зниження ризиків у процесах.

Підсумовуючи, зовнішні бар'єри формують нестабільність умов виробництва та підвищують ризики, однак саме внутрішні бар'єри визначають реальну здатність підприємства забезпечити керованість процесів і стабільність якості. Найбільш критичним є їх взаємне підсилення. За наявності зовнішніх викликів формалізована система, слабка процесна дисципліна, дефіцит компетенцій і даних перетворюють управління якістю на реактивний контроль наслідків, а не управління причинами. Відтак подолання бар'єрів потребує комплексного підходу, який поєднує процесну стандартизацію, відповідальність за процеси, розвиток компетенцій, ресурсне забезпечення та використання даних для управлінських рішень, що є передумовою стійкості й конкурентоспроможності виробничих підприємств у сучасних умовах.

У сучасних умовах ідентифіковані бар'єри функціонування систем управління якістю підприємств України мають не лише теоретичний, а й чітко виражений практичний прояв. За оцінками Національного банку України, у 2025 році реальне зростання ВВП було знижене до 1,8 % саме через логістичні порушення та посилення дефіциту електроенергії, що безпосередньо свідчить про вагомість зовнішніх бар'єрів для стабільності діяльності підприємств (National Bank of Ukraine, 2026). У тому ж звіті НБУ зазначено, що в IV кварталі 2025 року через пошкодження енергетичної інфраструктури середні оптові ціни на електроенергію зросли до історичних максимумів, а приріст цін виробників прискорився до 8,2 % у грудні 2025 року порівняно з 1,3 % у вересні, що означає безпосередній тиск енергетичних обмежень на виробничі витрати, технологічні режими та стабільність якості (National Bank of Ukraine, 2026). Одночасно НБУ підкреслює, що дефіцит робочої сили зберігався через міграцію, мобілізацію та структурну невідповідність між потребами роботодавців і наявними навичками працівників, а OECD у своєму огляді України за 2025 рік прямо вказує, що нестача кадрів і атаки на енергопостачання, логістику та бізнеси уповільнюють економічну активність та підвищують інфляційний тиск (National Bank of Ukraine, 2026; OECD, 2025). Практичне підтвердження цього дають і результати опитування European Business Association: станом на лютий 2026 року лише 76 % компаній працювали у повному обсязі, тоді як 24 % - з обмеженнями; серед чинників найбільшого негативного впливу бізнес називає атаки на енергомережу (82 %), дефіцит кваліфікованих кадрів (78 %), війну та окупацію територій (66 %), скорочення внутрішнього попиту (46 %) й економічну нестабільність (40 %) (European Business Association, 2026). Наведені дані підтверджують, що зовнішні бар'єри мають комплексний характер і безпосередньо впливають на ритмічність процесів,

вартість ресурсів, кадрову забезпеченість і можливість підтримувати стабільні параметри якості. Водночас їхній фактичний вплив значною мірою посилюється внутрішніми бар'єрами підприємства, оскільки за відсутності належної стандартизації процесів, ефективного моніторингу, якісних даних, достатніх ресурсів і культури якості навіть відносно локальні зовнішні збурення трансформуються у дефекти, простої, рекламації, втрати та зниження здатності системи управління якістю виконувати превентивну функцію.

Внутрішні бар'єри, на відміну від зовнішніх, не формуються безпосередньо середовищем, однак саме вони визначають, наскільки підприємство здатне адаптуватися до зовнішніх шоків і зберігати результативність системи управління якістю. Їх значущість підтверджується тим, що в Україні проблеми кадрового забезпечення, розвитку компетенцій, цифрової зрілості та організаційної спроможності мають системний характер. Зокрема, профіль ринку праці України за 2025-2026 рр. фіксує скорочення робочої сили, дефіцит компетентних працівників через масштабну міграцію та мобілізацію, а також суттєве зниження частки підприємств, що забезпечують формальне навчання персоналу, порівняно з попередніми десятиліттями, що прямо вказує на наявність кадрово-компетентнісних бар'єрів у функціонуванні підприємств (Danish Trade Union Development Agency, 2025). Окремо підкреслюється недооцінка професійно-технічної підготовки, що поглиблює розрив між потребами виробничих і операційних процесів та фактичним рівнем практичних навичок працівників. Це означає, що навіть за наявності формалізованих процедур СУЯ підприємство може втрачати керованість якості через недостатню кваліфікацію виконавців, ослаблення процесної дисципліни та нестійкість виконання стандартів.

Вагомість внутрішніх інформаційно-аналітичних, цифрових та культурних бар'єрів підтверджують і результати досліджень цифрової трансформації бізнесу в Україні. За даними European Business Association, індекс цифрової трансформації бізнесу становив 2,81 бала з 5, а серед головних бар'єрів керівники компаній назвали недостатнє фінансування, низьку цифрову грамотність персоналу та регуляторні обмеження (European Business Association, 2021). При цьому 41 % опитаних керівників оцінили цифрову грамотність працівників як середню, а ще 13 % - як низьку; крім того, 42 % респондентів оцінили рівень цифрової інфраструктури як низький або дуже низький, а 54 % так само низько оцінили рівень цифрової інклюзії (European Business Association, 2021). Для системи управління якістю це означає, що підприємства часто не мають достатньої зрілої інформаційної бази, навичок роботи з даними та цифрових інструментів, щоб забезпечити оперативний моніторинг відхилень, простежуваність причин невідповідностей і своєчасне коригування процесів. Відповідно, інформаційно-аналітичні та процесно-технологічні бар'єри в українських підприємствах слід розглядати як один із ключових внутрішніх чинників зниження результативності СУЯ.

Додатково сучасні українські дослідження цифрової трансформації підприємств вказують, що до типових внутрішніх перепон належать не лише брак фінансування, а й обмежений доступ до технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів і культурний опір змінам та безпосередньо корелює з виокремленими в дослідженні організаційно-управлінськими, кадровими, інформаційно-аналітичними та культурними бар'єрами. Отже, якщо зовнішні фактори створюють тиск на систему управління якістю, то внутрішні бар'єри визначають глибину її вразливості: саме вони перетворюють зовнішні виклики на повторювані відхилення, дефекти, втрати керованості процесів і послаблення профілактичної функції СУЯ

(Станьковська І. М. & Смага Л. Р., 2025). Як зовнішні, так і внутрішні бар'єри мають підтверджений практичний прояв у діяльності підприємств України, однак внутрішні бар'єри є більш керованими з позиції менеджменту, що обумовлює необхідність розроблення методики оцінювання сили їх впливу на ефективність функціонування системи управління якістю.

З огляду на те, що виявлені бар'єри мають різну природу, інтенсивність прояву та неоднакові наслідки для результативності системи управління якістю, доцільно перейти від їх описової характеристики до кількісного оцінювання. Для практичної ідентифікації бар'єрів ефективного функціонування системи управління якістю доцільно застосовувати методику пріоритетної бальної оцінки. Її сутність полягає в тому, що кожен бар'єр оцінюється за трьома критеріями: ступенем впливу на результативність СУЯ, частотою прояву та рівнем керованості з боку підприємства. Методика пріоритетної бальної оцінки дозволяє не лише виявити наявність бар'єра, а й визначити його практичну значущість для системи управління якістю та обрати відповідний тип управлінського реагування. Запропонована методика орієнтована на ранжування бар'єрів за пріоритетністю, що створює основу для їх подальшого усунення, мінімізації, адаптації або моніторингу. Її практична цінність полягає в простоті застосування, аналітичній наочності та можливості використання як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці підприємств.

Оцінювання кожного бар'єра пропонується здійснювати за п'ятибальною шкалою. За критерієм ступеня впливу 1 бал означає незначний вплив бар'єра на функціонування системи управління якістю, 2 бали - слабкий вплив, 3 бали - помірний, 4 бали - суттєвий, 5 балів - критичний вплив, який безпосередньо дестабілізує якість процесів або результатів. За критерієм частоти прояву 1 бал відповідає епізодичному виникненню

бар'єра, 2 бали - рідкісному, 3 бали - періодичному, 4 бали - частому, 5 балів - постійному або систематичному прояву. За критерієм керованості 1 бал означає, що підприємство практично не має можливості впливати на бар'єр, 2 бали - має дуже обмежений вплив, 3 бали - частковий вплив, 4 бали - достатній рівень впливу, 5 балів - високий рівень керованості, за якого бар'єр може бути усунений або істотно послаблений внутрішніми управлінськими рішеннями. Для визначення пріоритетності бар'єра доцільно використовувати таку розрахункову залежність:

$$P_b = \frac{I \times F}{M} \quad (1)$$

де P_b – коефіцієнт пріоритетності бар'єра; I – оцінка ступеня впливу бар'єра на результативність системи управління якістю; F – оцінка частоти прояву бар'єра; M – оцінка рівня його керованості. Логіка цієї формули полягає в тому, що пріоритетність бар'єра зростає в міру посилення його негативного впливу та

частоти прояву, але зменшується, якщо підприємство має високі можливості управлінського впливу на нього. Отже, найбільш проблемними є бар'єри, які одночасно мають сильний вплив, часто виникають і залишаються слабо керованими. Для практичного використання запропоновано таку шкалу інтерпретації коефіцієнта пріоритетності: до 2,0 - низький рівень пріоритетності; 2,1-5,0 - помірний; 5,1-10,0 - високий; понад 10,0 - критичний. Низький рівень означає, що бар'єр не створює суттєвої загрози для функціонування СУЯ та потребує переважно моніторингу. Помірний рівень свідчить про необхідність локальних коригувальних дій. Високий рівень вказує на потребу системного управлінського втручання, а критичний - на необхідність першочергових заходів з усунення або компенсації бар'єра. Методика дозволяє не лише оцінити бар'єри, а й пов'язати результати оцінки з конкретною логікою подальших управлінських рішень – табл.2.

Таблиця 2

Управлінські дії за результатами пріоритетної оцінки бар'єрів СУЯ

Рівень пріоритетності	Діапазон значення P_b	Доцільні управлінські дії
Низький	до 2,0	моніторинг і періодичний перегляд
Помірний	2,1–5,0	локальні коригувальні дії
Високий	5,1–10,0	системне управлінське втручання
Критичний	понад 10,0	першочергове усунення або компенсація

Джерело: розроблено авторами

Отже, запропонована методика пріоритетної бальної оцінки дозволяє не лише виявити бар'єри ефективного функціонування системи управління якістю, а й кількісно визначити їх управлінську значущість. Її перевага полягає в поєднанні простоти застосування, логічності інтерпретації та практичної спрямованості, оскільки вона дозволяє пов'язати результати оцінювання з конкретними діями щодо усунення, мінімізації, адаптації або моніторингу бар'єрів.

Для забезпечення практичної цінності дослідження ідентифікація та оцінка бар'єрів функціонування системи управління якістю мають бути доповнені визначенням напрямів їх усунення або мінімізації. Доцільність такого підходу полягає в тому, що сама по собі діагностика бар'єрів не забезпечує підвищення результативності СУЯ, якщо її результати не трансформуються в конкретні управлінські дії. На основі проведеної ідентифікації та пріоритетної оцінки запропоновано узагальнені напрями

реагування на бар'єри залежно від їх змісту та характеру впливу – табл.3.

Таблиця 3

Основні напрями усунення та мінімізації бар'єрів ефективного функціонування СУЯ

Група бар'єрів	Напрями усунення
Організаційно-управлінські	чіткий розподіл відповідальності за якість; посилення ролі керівництва в СУЯ; інтеграція цілей якості в систему управління підприємством
Процесно-технологічні	стандартизація операцій; визначення критичних точок контролю; формалізація управління змінами; стабілізація параметрів процесів
Кадрово-компетентнісні	регулярне навчання персоналу; розвиток процесного мислення; система наставництва; зниження опору змінам
Інформаційно-аналітичні	удосконалення збору й обробки даних про якість; підвищення рівня простежуваності; впровадження цифрового моніторингу та KPI якості
Економічно-ресурсні	обґрунтування інвестицій у якість; пріоритезація витрат на профілактику браку; забезпечення ресурсів для контролю, калібрування та навчання
Культурні	формування культури якості; мотивація до виявлення проблем і поліпшень; зниження толерантності до відхилень
Комунікаційні та координаційні	покращення внутрішньої взаємодії між підрозділами; регламентація передачі інформації; узгодження дій у межах наскрізних процесів
Контрольні та аудиторські	переорієнтація контролю з виявлення наслідків на пошук причин; підвищення результативності внутрішніх аудитів; посилення коригувальних дій
Зовнішні бар'єри	адаптація процесів до нестабільності середовища; резервування ресурсів; диверсифікація постачання; розроблення компенсаційних і превентивних заходів

Джерело: розроблено авторами

Як видно з табл. 3, напрями усунення бар'єрів мають бути диференційованими залежно від їх природи та рівня керованості. Якщо внутрішні бар'єри переважно можуть бути усунені або істотно послаблені за рахунок управлінських, процесних, кадрових та інформаційних змін, то щодо зовнішніх бар'єрів більш доцільними є адаптаційні та компенсаційні заходи. Отже, ефективне вдосконалення системи управління якістю потребує не універсальних рішень, а комплексного підходу, орієнтованого на усунення найбільш критичних бар'єрів і підвищення стійкості підприємства в цілому.

Висновки. Бар'єр у системі управління якістю доцільно розглядати як сукупність внутрішніх або зовнішніх чинників, що ускладнюють або блокують результативне функціонування процесів, процедур і рішень, на яких ґрунтується забезпечення якості на підприємстві. На відміну від окремої проблеми, бар'єр має системний характер, оскільки порушує узгодженість між вимогами системи управління якістю та їх фактичним

виконанням. У результаті цього система втрачає превентивний характер, а управління якістю дедалі більше зводиться до реагування на вже наявні відхилення.

У ході дослідження обґрунтовано доцільність поділу бар'єрів на зовнішні та внутрішні. Зовнішні бар'єри формуються під впливом нестабільності середовища, тоді як внутрішні відображають рівень зрілості управління, процесів, ресурсного забезпечення та культури якості на підприємстві. Для їх практичного оцінювання запропоновано методику пріоритетної бальної оцінки за критеріями впливу, частоти прояву та керованості, що дає змогу визначити рівень пріоритетності бар'єрів і обрати відповідний тип реагування. Відповідно, усунення внутрішніх бар'єрів пов'язується з удосконаленням управлінських, процесних, кадрових та інформаційних механізмів, тоді як щодо зовнішніх бар'єрів доцільними є адаптаційні, компенсаційні та превентивні заходи. Перспективи подальших досліджень вбачаються в апробації запропонованої методики на

конкретних підприємствах та розробленні прикладних моделей управлінського реагування на бар'єри функціонування

систем управління якістю залежно від галузевих умов і рівня цифрової зрілості підприємства.

Конфлікти інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автори заявляють, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Декларація про використання ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

1. Алькема, В. Г., & Кібиш, Л. А. (2020). Моніторинг якості при сертифікації колісних транспортних засобів. Вчені записки Університету «КРОК», (2(58)), 88–96. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-88-96>
2. Баєва, О. І. (2024). Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір, (190), 132–135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
3. Данченко, О. Б., Белова, О. І., & Сафар, Х. М. (2019). Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК», (2(54)), 169–175. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-169-175>
4. Danish Trade Union Development Agency. (2025). Ukraine labour market profile 2025/2026. <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf>
5. European Business Association. (2021, May 25). Over-regulation, insufficient funding, and lack of digital literacy hinder digital transformation in Ukraine. <https://eba.com.ua/en/zaregulovanist-brak-koshtiv-ta-nyzka-tyfrova-gramotnist-strymuyut-tyfrovu-transformatsiyu-v-ukrayini-doslidzhennya-eva/>
6. European Business Association. (2026, February 24). Four years of full-scale war: How business in Ukraine is operating. <https://eba.com.ua/en/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuje-biznes-v-ukrayini/>
7. Ельгувірі, Х. М. (2020). Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(57)), 112–124. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-112-124>
8. Fadilasari, D. P., Ghatak, R. R., Garza-Reyes, J. A., Joshi, R., & Kandasamy, J. (2024). Adopting quality management practices in the Industry 4.0 era: An investigation into the challenges. Total Quality Management & Business Excellence, 35(9–10), 1098–1123. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2354840>
9. Ковальчук, І. С., & Орлова-Курилова, О. В. (2025). Цифрова трансформація управління якістю на підприємстві засобами штучного інтелекту. Вчені записки Університету «КРОК», (3(79)), 294–300. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-294-300>
10. Кириченко, О. С. (2023). Ключові фактори системи управління якістю в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (2(70)). <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-70-134-145>
11. National Bank of Ukraine. (2026). Inflation report, January 2026. <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2026-roku>
12. National Bank of Ukraine. (2026). Macroeconomic and monetary review, January 2026. <https://bank.gov.ua/en/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-sichen-2026-roku>
13. Ntobongwana, L., & Telukdarie, A. (2024). A critical review of global best practices elements in digital technologies: Advancing a theoretical architecture for quality engineering. Journal of Industrial Information Integration, 41, 100665. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2024.100665>
14. OECD. (2025). OECD economic surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
15. Станьковська, І. М., & Смага, Л. Р. (2025). Research on the impact of digital transformation on the quality of management of industrial enterprises on the basis of sustainable development. Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry), (1(31)), 180–189. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-180-189](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-180-189)

УДК 338.48:330.31

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-226-234

Дата надходження: 03.04.2026

Дата прийняття до друку: 11.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

НЕМАТЕРІАЛЬНА КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ЯК РЕСУРС СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОДІЄВОГО ТУРИЗМУ ДЕСТИНАЦІЇ

Олена Міхо¹, Оксана Козійчук², Юрій Єрмаков³

¹Доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: mikhoii@krok.edu.ua , ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1547-5597>

²Канд. пед. наук, доцент кафедри туризму, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OGKoziiichuk@krok.edu.ua , ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8820-5208>

³Здобувач, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: yermakovyd@krok.edu.ua , ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8821-5350>

INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE AS A RESOURCE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF EVENT TOURISM IN A DESTINATION

Olena Mikho¹, Oksana Koziiichuk², Yurii Yermakov³

¹Associate professor of the Department of Tourism, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: mikhoii@krok.edu.ua , ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1547-5597>

²Ph.D., Associate professor of the Department of Tourism, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OGKoziiichuk@krok.edu.ua , ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8820-5208>

³Student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: yermakovyd@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8821-5350>

Анотація. Актуальність дослідження визначається роллю нематеріальної культурної спадщини у формуванні унікальності дестинації та її культурної ідентифікації. Особливого значення нематеріальна культурна спадщина набуває у сфері подієвого туризму, де традиційні культурні практики інтегруються у фестивалі, етнокультурні заходи, гастрономічні події, ремісничі ярмарки та інші форми туристичної активності. Такі події сприяють популяризації локальної культури, посиленню туристичної привабливості і позитивного іміджу дестинації. Метою статті є теоретичне обґрунтування взаємозв'язку сталого подієвого туризму та нематеріальної культурної спадщини, а також дослідження перспектив для організації спеціальних подій як інструменту ефективного управління розвитком туристичної дестинації. Методологія дослідження базується на аналізі літературних джерел, статистичних даних та емпіричних спостережень. Застосування цих методів дало можливість визначити роль нематеріальної культурної спадщини у сталому розвитку подієвого туризму, охарактеризувати регіональні особливості нематеріальної культурної спадщини України та оцінити перспективи її представлення. У дослідженні проаналізовано динаміку збільшення кількості елементів нематеріальної культурної спадщини на трьох рівнях: міжнародному, національному, регіональному. На основі проведеного дослідження було систематизовано основні форми інтеграції елементів нематеріальної культурної спадщини у спеціальні події. На прикладі Івано-Франківської області, яка характеризується значною концентрацією елементів нематеріальної культурної спадщини, було визначено ступінь інтеграції елементів нематеріальної культурної спадщини у подієвий туризм: пряме залучення через організацію тематичного фестивалю та опосередковане залучення через участь у інших подіях. Нематеріальна культурна спадщина виступає стратегічним ресурсом сталого розвитку подієвого туризму. Результати дослідження розкривають потенціал елементів нематеріальної культурної спадщини, який поки не активно використовується, для розвитку сталого подієвого туризму. Разом із позитивними ефектами розвиток подієвого туризму на основі культурної спадщини супроводжується низкою викликів, зокрема ризиками надмірного туристичного навантаження, комерціалізації культурних практик, втрати автентичності та соціальних конфліктів між місцевими жителями і туристами. За умов ефективного управління, активної участі громад та збереження автентичності традицій, залучення нематеріальної культурної спадщини здатне забезпечити соціально-економічний розвиток туристичних дестинацій та суттєво посилити конкурентну позицію України на міжнародному ринку.

Ключові слова: нематеріальна культурна спадщина, сталий розвиток, подієвий туризм, туристична дестинація, анімаційні технології, івент-менеджмент.

Формул: 0, **рис.:** 1, **табл.:** 5, **бібл.:** 14

Abstract. The research is relevant to the role of intangible cultural heritage in forming the uniqueness and cultural identity of tourist destinations. Intangible cultural heritage is particularly significant in event tourism, where traditional cultural practices are incorporated into festivals, ethnocultural events, gastronomic events, craft fairs, and other tourism activities. These events promote local culture, enhance tourist visits, and foster a positive destination image. The article aims to theoretically substantiate the connection between sustainable event tourism and intangible cultural heritage, and to assess the potential of special events as tools for effective destination management. The methodology involves analysis of literature, statistical data, and empirical observations. These methods facilitate the identification of the role of intangible cultural heritage in sustainable event tourism, characterization of regional features of Ukraine's intangible cultural heritage, and evaluation of its presentation prospects. The study investigates the growth dynamics of intangible cultural heritage elements at international, national, and regional levels. The main forms of integrating intangible cultural heritage into special events are systematised. The Ivano-Frankivsk region, notable for its high concentration of intangible cultural heritage elements, serves as a case study to determine the degree of integration into event tourism, both through direct involvement in thematic festivals and indirect participation in other events. Intangible cultural heritage is identified as a strategic resource for sustainable event tourism development. The findings highlight the untapped potential of intangible cultural heritage elements for advancing sustainable event tourism. However, challenges such as overtourism, commodification of cultural practices, loss of authenticity, and social conflicts between residents and tourists are also identified. With effective management, active community participation, and preservation of authentic traditions, the integration of intangible cultural heritage can support the socio-economic development of tourist destinations and enhance Ukraine's competitiveness in the international tourism market.

Keywords: intangible cultural heritage, sustainable development, event tourism, tourist destination, animation technologies, event management.

Formulas: 0, fig.: 1, tab.: 5, bibl.: 14

Вступ. У сучасних умовах глобалізації ключовим завданням управління туристичною дестинацією стає створення унікального туристичного продукту. Найвищий потенціал для розробки такого турпродукту дестинації має нематеріальна культурна спадщина (далі – НКС). Для України залучення регіональних елементів НКС є дієвим інструментом для посилення туристичної привабливості та стимулювання місцевої економіки. Одним з найбільш ефективних інструментів управління туристичною дестинацією є сталий подієвий туризм, де головним магнітом виступають спеціальні події, які популяризують елементи НКС. Такі культурні події інтегрують місцеві традиції у туристичний простір, забезпечують сталі туристичні потоки та стійкий емоційний зв'язок учасників за допомогою сучасних анімаційних технологій. Водночас організація подій на основі культурної спадщини вимагає виважених стратегічних підходів. Стратегія управління туристичною дестинацією повинна буде спрямована на збереження автентичності елементів НКС, уникнення надмірної комерціалізації та забезпечення сталого розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз публікацій свідчить, проблема інтеграції

НКС у туристичну сферу активно обговорюється. Основу закладено Конвенцією про охорону нематеріальної культурної спадщини, прийнятою ЮНЕСКО у 2003 році. Теоретичні підходи до розуміння НКС досліджували такі вчені, як Лорі Сміт (2006), яка трактує її як соціальний процес формування цінностей, та Джанет Блейк (2020), яка акцентують увагу на традиційних практиках спільнот. В українській науці започаткували цей напрям досліджень В.Кифяк (2003), О.Бейдик (2001), продовжила О.Безносок (2023) та інші дослідники; інструменти збереження НКС та безпеку її надмірної комерціалізації вивчали В.Борисенко, М.Борисенко (2022). Питання подієвого туризму та його впливу на дестинації розкрито у працях Д.Гетца (2008). Роль анімаційних технологій як фактору створення емоційних вражень у культурному туризмі висвітлено в дослідженнях І.Дидів та І.Іванюк (2025). Незважаючи на значний інтерес до нематеріальної культурної спадщини, форми її представлення у подієвому туризмі без шкоди для автентичності та надмірної комерціалізації потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування

взаємозв'язку сталого подієвого туризму та нематеріальної культурної спадщини, а також дослідження перспектив для організації спеціальних подій як інструменту ефективного управління та розвитку туристичної дестинації (на прикладі Івано-Франківської області). Для досягнення поставленої мети було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: методи аналізу, узагальнення, описовий метод, історико-логічний підхід, а також елементи структурно-функціонального та порівняльного аналізу. Застосування цих методів дало можливість визначити роль НКС у сталому розвитку подієвого туризму, охарактеризувати регіональні особливості нематеріальної культурної спадщини України та оцінити перспективи її представлення.

Результати дослідження.

Нематеріальна культурна спадщина посідає важливе місце у системі сучасної культурної політики, оскільки відображає історичний досвід суспільства, регіональні традиції, форми колективної пам'яті та локальної ідентичності. До її складу належать усні традиції, обряди, ремесла, народне виконавське мистецтво, гастрономічна культура, традиційні знання та практики, що передаються від покоління до покоління. Саме нематеріальна складова культури значною мірою формує унікальність територій та визначає їхню культурну впізнаваність. У сучасних умовах розвитку туристичної сфери нематеріальна культурна спадщина дедалі частіше розглядається як важливий ресурс соціально-економічного та туристичного розвитку дестинацій. Особливого значення вона набуває у сфері подієвого туризму, де традиційні культурні практики інтегруються у фестивалі, етнокультурні заходи, гастрономічні події, ремісничі ярмарки та інші форми туристичної активності. Такі події сприяють популяризації локальної культури, посиленню туристичної привабливості територій і формуванню позитивного іміджу регіонів. Подієвий туризм сьогодні є

одним із найбільш динамічних сегментів туристичного ринку. Його розвиток значною мірою пов'язаний із пошуком автентичного культурного досвіду, який дозволяє туристам отримати культурно-пізнавальні враження. У цьому контексті нематеріальна культурна спадщина виступає основою формування конкурентних туристичних продуктів, здатних забезпечити індивідуалізацію дестинації та підвищити її впізнаваність на внутрішньому і міжнародному туристичному ринку.

Для України питання використання нематеріальної культурної спадщини у подієвому туризмі має особливе значення через значне культурне різноманіття регіонів, наявність великої кількості локальних традицій та високий потенціал етнокультурного туризму. Українські регіони характеризуються суттєвими відмінностями у збереженні традиційних ремесел, обрядової культури, гастрономічної спадщини та народного мистецтва. Це створює передумови для розвитку різноманітних форм культурного та подієвого туризму на основі локальної спадщини.

Водночас процес інтеграції нематеріальної культурної спадщини у туристичну діяльність супроводжується низкою проблем. Серед них – ризики комерціалізації культурних практик, спрощення змісту традицій, втрата автентичності елементів НКС, нерівномірний рівень їх документування та недостатня участь носіїв традиції у процесах туристичного використання спадщини. Це зумовлює необхідність формування збалансованих підходів до використання НКС у туристичній сфері, які б поєднували економічні інтереси дестинацій із завданнями збереження культурної спадщини.

Після ратифікації Конвенції з 2008 року в Україні почався пошук і дослідження елементів НКС у громадах, систематизація цієї роботи на рівні регіонів та країни. За період 2008 – 2025 років до Репрезентативного списку нематеріальної

культурної спадщини людства внесені шість елементів: «Петриківський розпис» (2013), «Козацькі пісні Дніпропетровщини» (2016), «Традиції косівської розписної кераміки» (2019), «Орєнек, кримськотатарський орнамент і знання про нього» (2021), «Культура приготування українського борщу» (2022) та Українська писанка (2024) (Browse the Lists of Intangible Cultural Heritage and the Register of good safeguarding practices). Кілька перспективних українських досьє очікує розгляду у 2026 році. Наявність значної кількості перспективних номінацій свідчить про високий потенціал української нематеріальної культурної спадщини у міжнародному культурному просторі.

Подальше включення українських елементів до механізмів ЮНЕСКО може стати важливим чинником розвитку культурного іміджу держави та стимулювання міжнародного подієвого туризму.

До Національний перелік на першу половину 2026 року було внесено 122 елементи НКС (Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини України). Динаміку збільшення кількості елементів продемонстровано на рисунку 1. На регіональному рівні ведеться робота зі створення місцевих та обласних переліків, які є базою для просування до Національного реєстру.

Кількість елементів НКС внесених у Національний перелік за 2012-2026 (перша половина) роки

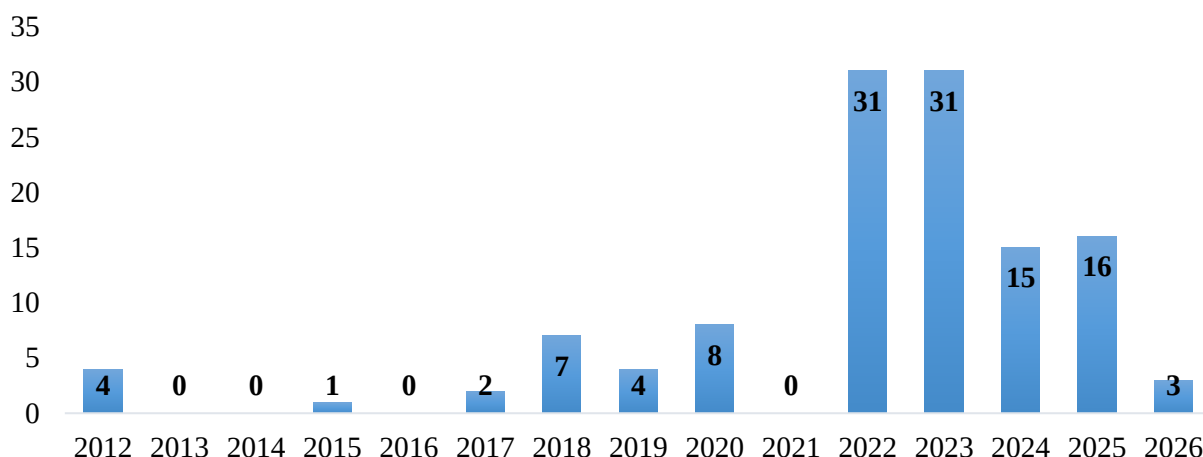


Рис. 1. Кількість елементів НКС внесених у Національний перелік за 2012 – 2026 (перша половина) роки

Джерело: складено авторами на основі Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України

Регіональна специфіка нематеріальної культурної спадщини України формувалася під впливом комплексу історичних, природних, соціальних та етнокультурних чинників. Різні історичні умови розвитку регіонів, особливості природного середовища, господарської діяльності населення та міжкультурних контактів сприяли виникненню великої кількості локальних традицій і культурних практик. Результати наведені у Таблиці 1. Важливу роль у

процесі збереження НКС відіграють також місцеві громади, які забезпечують передачу знань та навичок між поколіннями.

Формування нематеріальної культурної спадщини України є результатом тривалого історичного розвитку та взаємодії різних культурних традицій. Кожен із наведених чинників безпосередньо впливає на характер локальних практик, способи їх збереження та сучасні форми функціонування.

Таблиця 1

Чинники формування регіональної специфіки нематеріальної культурної спадщини України

Чинник	Вплив на НКС	Приклад
Історичний розвиток регіону	Формує локальну пам'ять, обрядові моделі, символіку та способу самоідентифікації громади	Козацькі пісні, локальні весільні звичаї
Природне середовище	Визначає матеріал, техніку, сезонність і господарську основу традиції	Бортництво, вівчарство
Етнокультурні контакти	Створюють мозаїчні форми спадщини в прикордонних та поліетнічних регіонах	Кримськотатарські кулінарні та орнаментальні практики, традиції надазовських греків
Локальна спільнота	Забезпечення передачі знань і навичок між поколіннями	Кераміка, ткацтво, вишивка, традиційна кухня
Сучасні соціальні умови	Вплив на способи передачі традиції та її відтворення, охорону та популяризацію	Музеї, фестивалі, освітні програми

Джерело: складено автором на основі (Національний перелік, Елементи нематеріальної культурної спадщини)

Саме регіональна різноманітність НКС створює основу для розвитку тематичних туристичних продуктів і формування унікальних подієвих заходів.

Нематеріальна культурна спадщина України характеризується значною територіальною диференціацією. Кожен регіон має власний комплекс традицій,

ремесел, обрядових практик і форм народної творчості, які сформувалися під впливом історичних, природних та етнокультурних особливостей території. Регіональна специфіка НКС визначає потенційні напрями розвитку культурного та подієвого туризму. Результати наведені у Таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика регіональної специфіки НКС України

Регіон	Домінантні типи елементів НКС	Характеристика	Приклади
Захід	Ремесла, обряди, етнорегіональні комплекси	Висока локалізація, родинна передача майстерності, зв'язок із гірським середовищем	Косівська кераміка, гуцульська писанка, карпатське ліжникарство, гуцульське дереворізьблення
Центр	Декоративно-ужиткові та ремісничі практики	Сильна візуальна впізнаваність, репрезентативна функція, перетворення на культурні символи	Опішнянська кераміка, Петриківський розпис, решетилівська вишивка, решетилівське килимарство
Північ	Архаїчні обряди, природокористування, текстиль, музичні інструменти	Тісний зв'язок із природним календарем, збереження давніх форм колективної обрядовості	Кролевецьке ткацтво, бортництво, «Водіння Куста», поліська дудка-викрутка, Обуховицьке ткацтво
Схід	Співочі, обрядові, гастрономічні та локально-ремісничі практики	Висока роль спільноти носіїв, перенесення традиції у нові середовища	Козацькі пісні, бджільництво Сватівщини, затірка Кривої Луки, пісні голубці, псатир, традиції Шульгинки
Південь	Мультикультурні, гастрономічні, пастуші та етнокультурні практики	Поліетнічність, прикордонність, міжкультурний обмін	Плацинда, вівчарство Бессарабії, Орьнек

Джерело: складено авторами на основі (Національний перелік, Елементи нематеріальної культурної спадщини)

Проведений аналіз демонструє, що різні регіони України мають власну спеціалізацію у сфері нематеріальної

культурної спадщини. Для західних областей характерним є збереження ремісничих та етнорегіональних традицій,

для центральних декоративно-ужиткових практик і символічних форм народного мистецтва, тоді як північні регіони відзначаються значною кількістю архаїчних обрядових елементів. Південні та східні регіони характеризуються високим рівнем мультикультурності та поєднанням різних етнічних традицій. Така різноманітність створює широкі можливості для формування подієвого туристичного продукту на основі локальної спадщини.

Одним із найбільш ефективних напрямів актуалізації нематеріальної культурної спадщини є її інтеграція у сферу подієвого туризму. Подієвий туризм – це вид туризму, де центральним мотивом подорожі є спеціально організована подія. На відміну від традиційного туризму, де головним є статичний об’єкт, тут магнітом виступає саме дія. Взаємозв’язок НКС та подієвого туризму є органічним: подія надає форму і забезпечує публічну видимість, а НКС забезпечує унікальний

автентичний зміст. Щоб туризм був сталим, він має балансувати між економічними вигодами та збереженням культурної цілісності місцевої громади. Саме використання анімаційних технологій дає можливість перетворити туриста з пасивного спостерігача на активного учасника дійства через театралізовані постановки, ігрові форми, майстер-класи тощо (Дидів І. Б., Іванюк П. В., 2025).

Сучасні туристичні події дедалі частіше використовують елементи традиційної культури як основу тематичного наповнення, формування атмосфери заходу та створення унікального туристичного досвіду. Через фестивалі, гастрономічні свята, ремісничі ярмарки, етнокультурні форуми та освітні заходи нематеріальна культурна спадщина отримує нові форми презентації та популяризації. Основні форми на їх значення для сталого туризму наведені у Таблиці 3.

Таблиця 3

Основні форми використання НКС у подієвому туризмі

Форма	Зміст та анімаційні технології	Значення для сталого туризму
Фестивальна презентація	Демонстрація обрядів, сценічне виконання за участю носіїв традицій	Формує впізнаваний образ дестинації, концентрує різні елементи НКС в одному місці
Гастрономічна подія	Дегустації, кулінарні майстер-класи з приготування обрядових страв	Створює доступний формат залучення, поєднує спадщину і сервіс
Реміснича подія	Ярмарок, інтерактивні майстер-класи з ремесел	Підвищує цінність ручної праці, генерує прямі доходи місцевим майстрам
Комунікаційна подія	Етнофестивалі, локальні свята громад	Посилює локальну ідентичність і згуртованість громади

Джерело: розроблено авторами

Використання нематеріальної культурної спадщини у подієвому туризмі створює додаткові можливості для розвитку локальної економіки та туристичної інфраструктури. Подієві заходи сприяють залученню туристичних потоків, підтримці ремісників, виробників локальної продукції та носіїв традицій. Ефективність таких заходів значною мірою залежить від рівня збереження автентичності елементів НКС та якості їх представлення туристичній аудиторії.

Активне використання нематеріальної культурної спадщини у

сфері подієвого туризму має як позитивні наслідки, так і певні ризики. З одного боку, НКС сприяє формуванню туристичного іміджу територій, розвитку локального бізнесу та посиленню культурної ідентичності громад. З іншого боку, надмірна комерціалізація культурних практик може призводити до спрощення традицій, втрати їхнього первинного змісту та перетворення елементів спадщини на туристичний продукт без належного культурного контексту. Переваги та ризики визначені у Таблиці 4.

Таблиця 4

Переваги та ризики НКС у подієвому туризмі

Ефект	Позитивний прояв	Основні ризики/загрози
Іміджевий	Формування унікального туристичного бренду	Спрощення традиції (комодифікація) до рекламного кліше
Економічний	Підтримка локального бізнесу та крафтових виробників	Витіснення справжніх носіїв традиції з процесу отримання прибутку
Соціальний	Посилення локальної ідентичності, міжпоколінна передача	Конфлікти інтересів між організаторами, владою і носіями
Освітній	Популяризація знань про традицію, розширення культурної компетентності	Поверхнева інтерпретація, перетворення знання на шоу
Охоронний	Актуалізація елемента, включення його в сучасний культурний обіг	Сценізація, штучність, порушення автентичного середовища побутування

Джерело: розроблено авторами на основі (Jituga T., 2022)

Розглянемо використання НКС у подієвому туризмі на прикладі Івано-Франківської області. Аналіз Національного переліку нематеріальної культурної спадщини України показав, що Івано-Франківська область характеризується високою концентрацією елементів НКС, представлених передусім традиційними ремеслами, обрядовими практиками та етнокультурними традиціями. До ключових елементів

належать традиція Косівської мальованої кераміки, гуцульська коляда та плеси, гуцульська боднарка, а також лемківські гастрономічні та декоративні традиції. Така структура НКС формує значний ресурсний потенціал для розвитку подієвого туризму, оскільки більшість елементів можуть бути трансформовані у фестивальні, інтерактивні та гастрономічні формати. Результати аналізу наведені у Таблиці 5.

Таблиця 5

Використання елементів НКС Івано-Франківської області у подієвому туризмі

Назва елемента	Тип НКС	Локація	Інтеграція у подієвий туризм
Традиція Косівської мальованої кераміки	традиційні ремесла	м. Косів, Івано-Франківської області	Фестиваль «Мальований дзбаник» (Косів)
Традиція гуцульської писанки	звичаї, обряди, святкування; традиційні ремесла	мульти-регіональна (в т.ч. Івано-Франківська обл.)	Майстер-класи на базі Музею писанкового розпису (м. Коломия)
Гуцульська коляда та плеси	обряди, виконавське мистецтво	Верховинський район Івано-Франківської обл.	Різдвяний фестиваль «Коляда на Майзлях»
Карпатське ліжникарство	Традиційні ремесла	мульти-регіональна (в т.ч. Івано-Франківська обл.)	ремісничі ярмарки, етнофестивалі
Гуцульська боднарка	ремесла, обрядовість	Косівський район (частково Івано-Франківська обл.)	ремісничі ярмарки, етнофестивалі
Традиція приготування та споживання киселиці (лемківська)	традиційна кухня	мульти-регіональна (в т.ч. Івано-Франківська обл.)	лемківські фестивалі («Ватра», «Дзвони Лемківщини») (Україна – Польща)
Кривулька – лемківська жіноча прикраса	традиційні ремесла	мульти-регіональна (в т.ч. Івано-Франківська обл.)	Ярмарки народних майстрів

Джерело: розроблено авторами на основі Національного переліку нематеріальної культурної спадщини України

Порівняну значну кількість елементів НКС, локальних та мульти-регіональних, інтегровано у подієвий

туризм прямо (проводиться тематичний фестиваль) або опосередковано (через участь у інших подіях). Використання

нематеріальної культурної спадщини у подієвому туризмі потребує комплексного та збалансованого підходу. Важливим завданням є забезпечення поєднання туристичної привабливості подій із збереженням автентичності культурних практик та активною участю локальних спільнот у процесах організації й презентації елементів НКС.

Важливе значення в економічному аспекті має популяризація нематеріальної культурної спадщини для розвитку регіону та громади в умовах децентралізації. Зокрема, для створення регіонального туристичного кластеру, громада може ініціювати розширення географічного розташування об'єктів НКС, включеного до Національного переліку. Для цього органами місцевого самоврядування громади, об'єкти НКС якої включено до Національного переліку, ініціюється звернення до Експертної ради з питань нематеріальної культурної спадщини при Міністерстві культури та інформаційної політики України діяльність, якої регламентується нормативними документами.

Нематеріальна культурна спадщина виступає важливим ресурсом розвитку подієвого туризму та формування туристичної привабливості DESTINACIY. Її використання у сфері подієвого, гастрономічного, етнокультурного туризму сприяє популяризації локальних традицій, підтримці культурної самобутності регіонів і розвитку місцевих громад. Водночас ефективне використання НКС потребує дотримання принципів збереження автентичності культурних практик, активної участі носіїв традиції та збалансованого поєднання культурних і туристичних інтересів.

Висновки. Після ратифікації Конвенції про охорону нематеріальної

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

культурної спадщини в Україні почалися активні пошуки елементів НКС на трьох рівнях: міжнародному, національному та регіональному. Наразі Україна вже має 6 об'єктів у Репрезентативному списку ЮНЕСКО та кілька перспективних кейсів на цей рік. Національний перелік НКС України найбільш активно поповнювався у 2022 – 2023 рр. і ця тенденція продовжується за рахунок регіональних списків елементів НКС. В процесі дослідження було доведено, що територіальна диференціація культурної спадщини створює базу для розвитку тематичної подієвої спеціалізації локальних DESTINACIY.

На основі проведеного дослідження було систематизовано основні форми інтеграції елементів НКС у спеціальні події. Водночас було визначено, що ефективне управління DESTINACIY вимагає збалансованого підходу задля уникнення ризиків надмірної комерціалізації, втрати автентичності традицій. На прикладі Івано-Франківської області, яка характеризується значною концентрацією елементів НКС, було визначено ступінь залучення елементів НКС у подієвий туризм: пряме залучення через створення подій – магнітів (фестивалі «Мальований дзбаник» та «Коляда на Майзлях») та опосередковане залучення шляхом включення майстер-класів і ярмарків при проведенні культурних подій. Нематеріальна культурна спадщина виступає стратегічним ресурсом сталого розвитку подієвого туризму. За умов ефективного управління, активної участі громад та збереження автентичності традицій, залучення НКС здатне забезпечити соціально-економічний розвиток туристичних DESTINACIY та суттєво посилити конкурентну позицію України на міжнародному ринку.

Заява щодо генеративного ШІ. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розроблення концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

1. Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини: Конвенція ЮНЕСКО від 17.10.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_d69#Text
2. Smith, L. (2006). *Uses of Heritage*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203602263>
3. Blake, J., & Lixinski, L. (Eds.). (2020). *The 2003 UNESCO Intangible Heritage Convention: A Commentary*. Oxford University Press. URL : <https://surl.li/bxmhlh>
4. Кифяк В.Ф. (2003). Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.
5. Бейдик О.О. (2001). Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування. Київ: Київ. ун-т, 2001. 395 с.
6. Безносюк, О. І. (2023). Нематеріальна культурна спадщина та її потенціал у розробці інноваційного туристичного продукту. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (9), 20-29. <https://doi.org/10.32782/tourismhospceee-9-3>
7. Борисенко В., Борисенко М. (2022). Нематеріальна культурна спадщина українців (регіональний аналіз прояву). *Український географічний журнал*, 2022. № 2. С. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.073>
8. Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29 (3). 403 – 428. URL : <https://www.researchgate.net/publication/270760957>
8. Дидів І. Б., Іванюк П. В. (2025). Особливості організації анімаційної діяльності в Україні та світі в контексті культурного туризму. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-12-01>
9. Browse the Lists of Intangible Cultural Heritage and the Register of good safeguarding practices. UNESCO. Intangible Cultural Heritage. URL : [https://ich.unesco.org/en/lists?text=&country\[\]=00230&multinational=3#tabs](https://ich.unesco.org/en/lists?text=&country[]=00230&multinational=3#tabs)
10. Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини України. URL: <https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2026/01/naczialnyj-perelik-elementiv-nks-4-1.pdf>
11. Елементи нематеріальної культурної спадщини України. *Український центр культурних досліджень*. URL: <https://uccr.org.ua/nks/elementy-nks>
12. Qiu Q., Zuo Y., Zhang M. Intangible Cultural Heritage in Tourism: Research Review and Investigation of Future Agenda. *Land*. 2022. Vol. 11, no. 1. P. 139. URL: <https://doi.org/10.3390/land11010139>
13. Jimura T. (2022). Events and Intangible Cultural Heritage. URL: <https://researchonline.ljmu.ac.uk/id/eprint/16121/3/Events%20and%20Intangible%20Cultural%20Heritage.pdf>
14. Положення про Експертну раду з питань нематеріальної культурної спадщини при Міністерстві культури та інформаційної політики України, (затверджено наказом Міністерства культури та інформаційної політики України від 14 липня 2021 року № 519, зі змінами 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1935-25#Text>

УДК 005.8:005.591.6:004.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-235-243

Дата надходження: 12.04.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ДО ДАНО-ЕМПІРИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФРАГМЕНТАЦІЇ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ У МОДЕЛЯХ AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Олег Лукутін¹, Сергій Мічківський²

¹Старший викладач, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: oleglv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>

²Канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри комп'ютерних наук, директор Навчально-наукового інституту інформаційних та комунікаційних технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: michkivskyysm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9343-2317>

TOWARD DATA-EMPIRICAL ORGANIZATIONAL ADAPTATION: A CONCEPTUAL ANALYSIS OF FRAGMENTED ADAPTATION CAPABILITIES IN AGILE TRANSFORMATION MODELS

Oleh Lukutin¹, Sergiy Michkivskyi²

¹Senior Lecturer, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: oleglv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-2264>

²Sergiy Michkivskyi, PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Computer Science, Director of the Educational and Research Institute of Information and Communication Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: michkivskyysm@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9343-2317>

Анотація. У статті досліджуються структурні обмеження сучасних моделей Agile-трансформації в умовах організаційних середовищ, підсилені технологіями штучного інтелекту. Традиційні Agile-фреймворки формувалися в умовах періодичної емпіричної адаптації, де організаційне навчання ґрунтувалося на циклічних механізмах інспекції, координації та людської інтерпретації. Інтеграція штучного інтелекту, AI-assisted workflow-механізмів та безперервної операційної телеметрії змінює природу організаційного навчання, формуючи умови безперервного збору та інтерпретації сигналів (continuous sensing) і прискореного зворотного зв'язку. Метою дослідження є аналіз структурних адаптаційних обмежень сучасних Agile-моделей та позиціонування Data-Empirical Agility Model (DEAM) як синтетичної архітектури безперервної організаційної адаптації. Методологічну основу роботи становлять концептуально-порівняльний аналіз, системне мислення та підхід Design Science Research. У дослідженні проаналізовано Scrum, Scrum@Scale, SAFe, LeSS, Kanban Maturity Model, Evidence-Based Management, Agile Operating Model та Agile Product Operating Model. Результати дослідження демонструють, що сучасні Agile-підходи еволюціонували шляхом спеціалізації адаптаційних можливостей у сферах координації, управління (governance), вимірювання (measurement) та організаційного узгодження (organizational alignment). Водночас ці можливості залишаються структурно фрагментованими в умовах безперервного збору сигналів. У статті введено поняття fragmentation of adaptation capabilities (фрагментація адаптаційних можливостей), що описує структурне розділення механізмів збору сигналів, управління, вимірювання, координації та організаційного навчання в сучасних моделях Agile-трансформації. Також концептуалізовано adaptation latency як часовий розрив між генерацією операційних сигналів та узгодженою організаційною реакцією. DEAM позиціонується не як заміна існуючих Agile-фреймворків, а як синтетична архітектура, що інтегрує механізми безперервного збору сигналів, адаптивні цикли зворотного зв'язку та data-empirical organizational learning у єдину систему безперервної організаційної адаптації.

Ключові слова: Agile-трансформація; організаційна адаптація; Data-Empirical Agility Model (DEAM); безперервний збір та інтерпретація сигналів (continuous sensing); фрагментація адаптаційних можливостей (adaptation capability fragmentation); організація, підсилені технологіями штучного інтелекту.

Формули: 0; Рис.: 1; Табл.: 2; Бібл.: 17

Abstract. The paper analyzes structural adaptation limitations of contemporary Agile transformation models under AI-augmented organizational conditions. Traditional Agile frameworks evolved within environments characterized by periodic empirical adaptation and bounded feedback cycles. However, continuous telemetry generation, AI-assisted workflows and accelerated operational feedback fundamentally change organizational learning conditions. The purpose

of the study is to analyze adaptation limitations embedded within major Agile transformation approaches and to position the Data-Empirical Agility Model (DEAM) as a synthesis architecture for continuous organizational adaptation. The research applies comparative conceptual analysis, systems thinking and Design Science Research positioning to examine Scrum, Scrum@Scale, SAFe, LeSS, Kanban Maturity Model, Evidence-Based Management, Agile Operating Model and Agile Product Operating Model. The analysis demonstrates that existing Agile approaches evolved through progressive specialization of adaptation capabilities related to coordination, governance, maturity progression and empirical measurement. Nevertheless, these mechanisms remain structurally fragmented under continuous sensing conditions. The study introduces the concept of adaptation capability fragmentation describing the structural separation of sensing, governance, measurement, coordination and organizational learning mechanisms across Agile transformation models. The paper further conceptualizes adaptation latency as the temporal gap between operational signal generation and coordinated organizational response. Within this context, DEAM is positioned not as a replacement framework, but as a synthesis architecture integrating continuous sensing, adaptive feedback loops and data-empirical organizational learning into coherent adaptive systems.

Keywords: Agile transformation; organizational adaptation; DEAM; continuous sensing; adaptation capability fragmentation; AI-augmented organizations.

Formulas: 0; **Figures:** 1; **Tab.:** 2; **Bibl.:** 17

Introduction. Agile transformation models emerged under organizational conditions where adaptation remained periodic, bounded and dependent on human-mediated empirical coordination. Early Agile frameworks relied on iterative delivery, empirical process control and short feedback cycles enabling teams to inspect and adapt under changing operational conditions (Beck et al., 2001; Schwaber & Sutherland, 2020). Over time, Agile transformation evolved toward broader organizational redesign involving governance systems, scaling models, operating structures and enterprise-wide adaptive capabilities.

At the same time, artificial intelligence technologies increasingly transform organizational learning conditions. AI-assisted workflows, automated analytics and integrated delivery telemetry continuously generate operational signals across organizational systems. As a result, organizations operate under conditions characterized by denser feedback dynamics and accelerated operational sensing.

Traditional Agile systems evolved under assumptions that adaptation occurs through periodic synchronization events such as Sprint Reviews, Retrospectives or Planning increment synchronization events. AI-augmented environments destabilize these assumptions by generating operational telemetry at a speed exceeding the synchronization capacity of many governance and organizational learning structures.

Under such conditions, limitations of existing Agile transformation approaches become increasingly visible. Coordination, governance, measurement and organizational learning mechanisms are frequently optimized independently rather than integrated into coherent adaptive architectures. This fragmentation may produce delayed organizational response, disconnected feedback interpretation and unstable learning dynamics.

Recent studies increasingly emphasize the importance of systems thinking, organizational learning and adaptive governance in digitally transforming environments (Senge, 2006; Snowden & Boone, 2007; Meadows, 2008). Research on large-scale Agile transformation demonstrates that fragmented coordination structures continue to constrain organizational adaptability (Larman & Vodde, 2016). Parallel studies on AI adoption indicate that technological augmentation alone does not automatically produce coherent organizational transformation (Jarrahi, 2018; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Prior conceptualization of the Data-Empirical Agility Model (DEAM) additionally suggests that Agile organizations are gradually transitioning from traditional empirical learning toward data-empirical organizational adaptation under AI-assisted sensing conditions (Lukutin & Michkivskyy, 2026).

Within this study, the term “data-empirical” refers to organizational adaptation integrating empirical learning mechanisms

with continuous operational data sensing and AI-assisted telemetry interpretation.

Despite the growing number of Agile frameworks and operating models, limited attention has been devoted to integration of adaptation capabilities under continuous sensing conditions. Existing studies predominantly address governance, scaling, measurement or AI adoption separately.

Existing Agile transformation approaches provide strong mechanisms for governance, coordination and measurement independently. However, limited research addresses integration of these capabilities into continuous organizational learning architectures operating under AI-augmented sensing conditions.

Accordingly, the purpose of this study is to analyze structural adaptation limitations of contemporary Agile transformation models under AI-augmented conditions and to position DEAM as a synthesis architecture for continuous organizational adaptation.

Literature Review. Contemporary Agile transformation research includes a broad ecosystem of frameworks, scaling approaches, practices and organizational operating models intended to improve adaptability and value delivery. Although these approaches differ in structure and implementation logic, most evolved around adaptation assumptions shaped by bounded empirical coordination.

Scrum, as a foundational framework for most of Agile operating approaches, institutionalized iterative empirical coordination through periodic synchronization cycles optimized for relatively stable feedback environments (Beck et al., 2001; Schwaber & Sutherland, 2020). Scrum@Scale extended this logic toward enterprise-level synchronization and transparency (Scrum@Scale, 2024). However, both approaches remain dependent on event-driven coordination structures.

Governance-centric approaches such as SAFe expanded Agile transformation toward portfolio alignment and enterprise planning (Knaster & Leffingwell, 2020). Nevertheless, governance synchronization within such models remains strongly dependent on

planning cadences and centralized coordination layers, potentially reinforcing adaptation latency under continuous sensing conditions.

LeSS emphasized organizational simplification and systems-level transparency (Larman & Vodde, 2016). At the same time, organizational learning within LeSS continues to rely primarily on bounded human-centered feedback cycles.

The Kanban Maturity Model conceptualized adaptation as progressive organizational capability evolution (Anderson & Carmichael, 2019). However, stage-oriented adaptation may become insufficient under accelerated feedback conditions requiring continuous synchronization of organizational learning.

Measurement-centric approaches such as Evidence-Based Management strengthened empirical visibility and outcome-oriented learning (Scrum.org, 2024). Nevertheless, measurement systems frequently remain structurally separated from continuous sensing and adaptive coordination architectures.

More recent operating-system approaches including Agile Operating Model and Agile Product Operating Model conceptualize organizations as interconnected adaptive ecosystems (Scrum.org, 2023; Denning, 2018). However, continuous sensing integration and adaptive telemetry interpretation remain insufficiently formalized within their structural logic.

Recent studies additionally demonstrate that AI increasingly transforms organizational coordination and operational learning dynamics (Jarrahi, 2018; Brynjolfsson & McAfee, 2014; Davenport & Ronanki, 2018; McKinsey & Company, 2024; Lukutin & Michkivskyy, 2026). Organizations adopting AI technologies frequently experience asymmetry between rapidly expanding sensing capabilities and slower evolution of governance and learning structures.

Although these approaches significantly expanded Agile transformation capabilities, their evolution primarily followed functional specialization rather than

integration of continuous organizational learning architectures. Coordination, governance, measurement and organizational learning mechanisms therefore remain weakly integrated under accelerated feedback conditions.

Within this context, the present study introduces the concept of adaptation capability fragmentation describing the structural separation of sensing, governance, measurement, coordination and organizational learning mechanisms across Agile transformation models.

Aim and Methodology. *Aim of the Study.* The increasing integration of AI technologies into Agile organizational environments fundamentally changes conditions under which organizational learning and adaptation occur. Existing Agile transformation models continue to depend on periodic synchronization cycles despite increasingly continuous operational feedback.

Accordingly, the purpose of this study is to analyze structural adaptation limitations of contemporary Agile transformation approaches under AI-augmented conditions and to position the Data-Empirical Agility Model (DEAM) as a synthesis architecture for continuous organizational adaptation.

The objectives of the study are:

1.To analyze adaptation assumptions embedded within major Agile transformation approaches.

2.To examine distribution of adaptation capabilities across governance, coordination, sensing and organizational learning dimensions.

3.To identify adaptation capability fragmentation as a systemic limitation of contemporary Agile transformation models.

4.To analyze organizational implications of adaptation latency under AI-augmented conditions.

5.To position DEAM as an integrated architecture for continuous organizational adaptation.

Methodology. The study applies a conceptual-comparative research design focused on analyzing structural adaptation logic embedded within contemporary Agile

transformation models. The methodological foundation combines systems thinking, organizational learning perspectives and Design Science Research positioning.

The research interprets Agile organizations as adaptive learning systems operating through interconnected feedback loops, governance mechanisms and sensing architectures. From this perspective, organizational adaptability depends not only on the existence of feedback mechanisms themselves, but also on continuity and synchronization of operational signals across organizational layers.

The study applies comparative conceptual analysis across several categories of Agile transformation approaches:

- coordination-centric frameworks;
- governance-centric scaling models;
- maturity-oriented systems;
- measurement-centric approaches;
- organizational operating models.

The comparative analysis focuses on adaptation assumptions related to sensing continuity, governance synchronization, feedback integration, organizational learning structures and coordination mechanisms. The comparison criteria include continuity of sensing, synchronization of governance processes, integration of organizational learning loops and adaptability of coordination architectures under AI-augmented conditions.

DEAM is interpreted not as an isolated transformation framework requiring direct empirical validation, but as a conceptual synthesis architecture integrating fragmented adaptation capabilities into continuous organizational learning systems.

The analytical procedure includes:

1.identification of dominant adaptation assumptions;

2.comparative analysis of adaptation capabilities;

3.examination of structural limitations under continuous sensing conditions;

4.conceptual integration of fragmented adaptation mechanisms.

The study is conceptual-comparative in nature and does not include statistical validation of proposed constructs.

Within the Design Science Research perspective, DEAM is interpreted as a conceptual organizational artifact intended to address structural fragmentation of adaptation capabilities under AI-augmented organizational conditions. The study focuses on problem identification, conceptual artifact positioning and comparative analysis of adaptation architectures rather than empirical artifact validation.

Results. *Continuous Sensing and Organizational Adaptation Pressure.* The integration of AI technologies into software-intensive organizational environments significantly changes the density and continuity of operational feedback available to Agile systems. Unlike earlier stages of Agile transformation, where adaptation relied on bounded inspection events, AI-augmented environments continuously generate operational telemetry through delivery pipelines, AI-assisted workflows and integrated collaboration systems.

As a result, organizational adaptation increasingly depends on sensing architectures capable of integrating fragmented information flows across organizational layers. Continuous sensing environments generate accelerated feedback dynamics and increase synchronization pressure between governance, coordination and organizational learning structures.

Under such conditions, organizations increasingly experience adaptation latency - the temporal gap between operational signal generation and coordinated organizational response. This latency becomes especially visible when governance structures and organizational learning processes evolve at different speeds.

Consequently, Agile transformation increasingly shifts from framework implementation toward design of integrated organizational learning architectures capable

of interpreting operational telemetry and stabilizing adaptive learning dynamics.

Structural Fragmentation of Adaptation Capabilities. The comparative analysis demonstrates that contemporary Agile transformation models evolved through progressive specialization of organizational adaptation capabilities. Rather than functioning as unified learning architectures, most approaches optimize separate dimensions of adaptability including coordination, governance, measurement or organizational alignment.

Scrum and Scrum@Scale primarily optimize iterative synchronization and bounded empirical adaptation. SAFe strengthens governance and portfolio alignment but remains dependent on cadence-based synchronization. KMM emphasizes organizational capability evolution, while EBM focuses on evidence-driven visibility. AOM and APOM strengthen product-centric alignment and enterprise adaptability.

Consequently, adaptation capabilities become distributed unevenly across organizational dimensions:

- coordination evolves separately from governance synchronization;

- measurement evolves separately from adaptive learning;

- sensing evolves separately from organizational response architectures.

This structural separation creates adaptation capability fragmentation — the distributed and weakly integrated nature of sensing, governance, measurement, coordination and learning mechanisms across Agile transformation models.

Under AI-augmented conditions, fragmentation becomes increasingly problematic because organizations accumulate operational signals faster than existing adaptation architectures can coherently process them.

Table 1

**Structural Fragmentation of Adaptation Capabilities
Across Agile Transformation Models**

Adaptation Capability	Dominant Models	Primary Organizational Strength	Structural Limitation Under Continuous Sensing Conditions
Coordination	Scrum, Scrum@Scale	Iterative synchronization	Periodic adaptation dependency
Governance	SAFe	Portfolio alignment	Governance adaptation latency
Maturity evolution	KMM	Organizational capability progression	Sequential adaptation logic
Measurement	EBM	Evidence-driven visibility	Weak integration with continuous sensing
Operating alignment	AOM, APOM	Product-centric organizational coherence	Limited adaptive telemetry integration
Continuous adaptive integration	DEAM	Integrated adaptive learning architecture	Requires organizational redesign capability

Source: developed by the Authors

Adaptation Latency and Learning Instability. Fragmented adaptation architectures generate broader organizational consequences under conditions of continuous sensing and accelerated operational feedback. AI-assisted environments continuously surface operational signals related to workflow interruptions, dependency accumulation, quality degradation and coordination overload. However, organizational response mechanisms frequently remain dependent on slower governance synchronization structures.

As a result, organizations increasingly experience unstable learning dynamics

characterized by delayed interpretation of operational signals, asynchronous adaptation and fragmented coordination response.

This condition may be conceptualized as learning instability — a state in which organizational feedback cycles become difficult to synchronize due to fragmentation between sensing, governance and adaptive coordination mechanisms.

Under such conditions, organizations risk entering states of pseudo-adaptation where operational responsiveness appears to increase while organizational learning itself remains structurally fragmented.

Table 2

Conceptual Operationalization of DEAM Constructs

DEAM Construct	Conceptual Indicator
Adaptation latency	Delay between operational signal generation and coordinated organizational response
Adaptation capability fragmentation	Degree of structural separation between sensing, governance, coordination and learning mechanisms
Continuous sensing	Density and continuity of operational telemetry and feedback generation
Learning instability	Inconsistency and desynchronization of organizational learning cycles
Adaptive integration	Degree of synchronization between sensing, governance and organizational adaptation mechanisms

Source: developed by the Authors

DEAM as a Synthesis Architecture for Continuous Organizational Adaptation. The identified fragmentation of adaptation capabilities suggests that organizations increasingly require integrated architectures capable of continuously synchronizing sensing, interpretation, governance and adaptive coordination.

Within this context, DEAM can be positioned as a synthesis architecture for continuous organizational adaptation under AI-augmented conditions.

Operationally, DEAM assumes continuous integration of organizational sensing, adaptive interpretation, governance synchronization and empirical learning loops through interconnected feedback architectures. Within such environments, organizational adaptation occurs through iterative synchronization between operational telemetry, AI-assisted analytical augmentation and human-centered governance mechanisms.

Unlike traditional Agile frameworks relying on periodic synchronization events, DEAM conceptualizes organizations as continuous data-empirical learning systems integrating operational sensing, adaptive interpretation and organizational learning into interconnected feedback architectures.

Within DEAM, AI systems primarily function as sensing amplification and analytical augmentation mechanisms rather than autonomous organizational decision-makers. Human actors remain responsible for contextual interpretation and governance alignment.

The primary contribution of DEAM lies in integrating fragmented adaptation dimensions into coherent organizational learning architecture where coordination, governance, sensing and learning mechanisms operate as interconnected components of continuous adaptation.

Discussion. The conducted analysis suggests that contemporary Agile

transformation increasingly encounters structural limitations not because organizations lack adaptation mechanisms, but because these mechanisms remain weakly integrated under conditions of continuous sensing and accelerated operational feedback.

Historically, Agile transformation was primarily interpreted as framework adoption, scaling implementation or process redesign. The present study suggests that Agile transformation increasingly becomes a problem of organizational adaptation architecture design.

Within this context, the concept of adaptation capability fragmentation explains why many organizations experience asymmetry between sensing capability and organizational adaptability. AI technologies amplify operational visibility and feedback density, yet governance synchronization and organizational learning frequently evolve more slowly.

The findings additionally reinforce systems thinking perspectives (Senge, 2006; Meadows, 2008) emphasizing that organizational effectiveness emerges not from isolated optimization of individual mechanisms, but from coherence between interconnected organizational structures.

Consequently, organizations integrating AI technologies into Agile environments increasingly face a systemic redesign challenge involving reduction of adaptation latency, integration of fragmented learning loops and synchronization of operational telemetry with governance structures.

The conceptual validity of DEAM emerges from synthesis of adaptation capabilities distributed across existing Agile transformation approaches and from alignment with systems thinking and organizational learning theories.

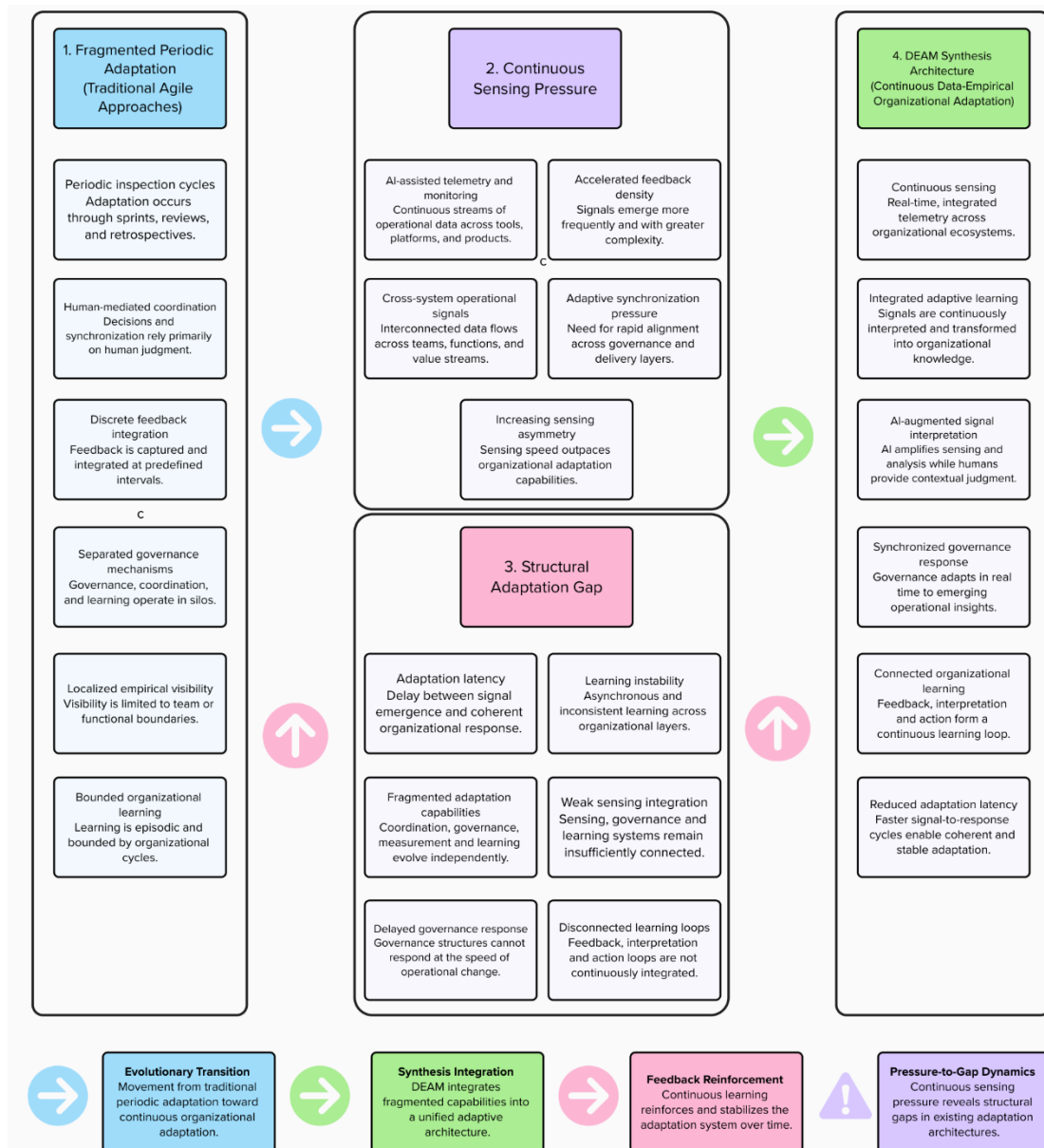


Figure 1. Transition from Fragmented Periodic Adaptation to Continuous Data-Empirical Organizational Adaptation

Source: developed by the Authors

Conclusions. The study analyzed structural adaptation limitations of contemporary Agile transformation models under AI-augmented organizational conditions. The comparative analysis demonstrated that existing Agile approaches evolved through progressive specialization of adaptation capabilities related to coordination, governance, maturity progression and empirical measurement.

At the same time, these mechanisms remain structurally fragmented under conditions of continuous sensing and accelerated operational feedback. Within this

context, the paper introduced the concept of adaptation capability fragmentation describing the structural separation of sensing, governance, coordination, measurement and organizational learning mechanisms across Agile transformation models.

The study further positioned DEAM as a synthesis architecture for continuous organizational adaptation integrating operational sensing, adaptive feedback loops and data-empirical organizational learning into coherent adaptive systems.

The scientific novelty of the study lies in reframing Agile transformation as a

systemic organizational adaptation architecture problem rather than primarily a framework implementation challenge.

Future research should focus on empirical operationalization and longitudinal validation of adaptation capability fragmentation, adaptation latency and

continuous organizational learning dynamics within AI-augmented delivery ecosystems. Particular attention should be devoted to development of measurable adaptation indicators, event-based organizational analysis and comparative validation across multi-team Agile environments.

Conflict of interest. The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Funding. The authors declare that no separate financial support was received for the publication of this article. The research was carried out within the framework of the authors' professional activity at the university unless otherwise stated separately.

Ethics statement. All procedures performed in this study complied with institutional and international ethical standards.

Generative AI statement. Generative AI (Chatgpt 5.5) tools were used as auxiliary instruments for language refinement, structural editing and visualization support during manuscript preparation. All generated or modified content was critically reviewed, refined and validated by the authors, who bear full responsibility for the final content of the article.

Author contributions. All authors contributed to the study conception, writing, and approval of the final version of the manuscript.

References:

1. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>
2. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum. Scrum.org.
3. Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
4. Snowden, D., & Boone, M. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
5. Meadows, D. H. (2008). Thinking in Systems: A Primer. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
6. Larman, C., & Vodde, B. (2016). Large-Scale Scrum: More with LeSS. Boston: Addison-Wesley.
7. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company.
9. Lukutin, O., & Michkivskyy, S. (2026). From empirical to data-empirical agility: Designing AI-augmented learning systems in Agile organizations (Introducing the Data-Empirical Agility Model — DEAM). *Scientific Notes of KROK University*, 1(81), 261–270. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-261-270>
10. Scrum@Scale. (2024). The Scrum@Scale Guide. <https://www.scrumatscale.com/scrum-at-scale-guide/>
11. Knaster, R., & Leffingwell, D. (2020). SAFe® 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework. Boston: Addison-Wesley.
12. Anderson, D. J., & Carmichael, A. (2019). Kanban Maturity Model: Evolving Fit-for-Purpose Organizations. Seattle: Lean Kanban University Press.
13. Scrum.org. (2024). Evidence-Based Management Guide. <https://www.scrum.org/resources/evidence-based-management-guide>
14. Scrum.org. (2023). Agile Product Operating Model (APOM). <https://www.scrum.org/resources/agile-product-operating-model>
15. Denning, S. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York: AMACOM.
16. Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
17. McKinsey & Company. (2024). Reimagining the Value Proposition of Tech Services for Agentic AI. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/reimagining-the-value-proposition-of-tech-services-for-agentic-ai>

УДК 005.322:005.53:316.77:659.4:658.8:366.1
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-244-252

Дата надходження: 20.04.2026
Дата прийняття до друку: 11.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФОРМА ЛІДЕРСТВА: ЯК МАРКЕТИНГ І PR ДЕТЕРМІНУЮТЬ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

Ірина Мала¹

¹Старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

COMMUNICATIONS AS A FORM OF LEADERSHIP: THE ROLE OF MARKETING AND PR IN SHAPING MANAGERIAL DECISIONS AND CONSUMER BEHAVIOR

Iryna Mala¹

¹Senior lecturer of the Department of Marketing and Behavioral Economics, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0773-533>

Анотація. У статті поглиблено теоретико-концептуальне обґрунтування комунікацій як форми лідерства в умовах цифровізації, інформаційної надлишковості, кризової чутливості суспільства та зростання ролі довіри у взаємодії організації зі споживачем. Актуальність дослідження зумовлена тим, що маркетинг, PR і цифрові комунікації дедалі частіше впливають не лише на просування товарів чи послуг, а й на логіку управлінських рішень, репутаційну стійкість, поведінку аудиторій і сприйняття організаційної легітимності. Метою статті є уточнення змісту комунікаційного лідерства як інтегративної категорії, що поєднує стратегічні комунікації, цифрове лідерство, маркетингові комунікації та PR-управління. Методологічну основу становлять аналіз, синтез, порівняння, критичне узагальнення та концептуальне моделювання, що дозволило не просто описати наявні підходи, а виявити їхні межі, сильні сторони й пояснювальний потенціал. У роботі запропоновано авторські визначення понять «комунікаційне лідерство», «цифрове лідерство» та «цифрове середовище», а також критично зіставлено наявні наукові підходи до комунікаційного впливу. Доведено, що відмінність авторської концепції полягає не в розширенні функцій маркетингу чи PR, а в розумінні комунікацій як механізму зв'язку між управлінською волею, ціннісною рамкою організації, поведінкою споживача та соціальною довірою. Показано, що маркетинг структурує бажаність і вибір, PR забезпечує довіру та легітимність, цифрове лідерство формує технологічно опосередковану здатність до адаптації, а стратегічні комунікації задають узгодженість смислів. Наукова новизна полягає у спробі подолати фрагментарність підходів, у яких маркетинг, PR, цифрове лідерство та стратегічні комунікації часто розглядаються окремо, без пояснення їхньої спільної ролі у формуванні управлінської поведінки та поведінки споживача. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованої рамки для оцінювання комунікацій не лише за показниками охоплення, впізнаваності чи залучення, а й за їхнім впливом на управлінську узгодженість, репутаційну стійкість, довіру та споживчу поведінку. Окреслено обмеження концепції: комунікаційне лідерство не може компенсувати слабкість продукту, неетичність управління або відсутність реальної цінності, а в цифровому середовищі потребує особливої уваги до прозорості, відповідальності та меж впливу.

Ключові слова: комунікаційне лідерство, стратегічні комунікації, цифрове лідерство, маркетингові комунікації, PR, поведінка споживача, довіра, репутація, цифрове середовище, управлінські рішення.

Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 4, **бібл.:** 22

Abstract. The article deepens the theoretical and conceptual substantiation of communications as a form of leadership under the conditions of digitalization, information overload, crisis sensitivity of society and the growing importance of trust in the interaction between an organization and its consumers. The relevance of the study is determined by the fact that marketing, public relations and digital communications increasingly influence not only the promotion of goods and services, but also the logic of managerial decision-making, reputational resilience, audience behavior and the perception of organizational legitimacy. The purpose of the article is to clarify the content of communicative leadership as an integrative category that combines strategic communications, digital leadership, marketing communications and PR management. The article offers authorial definitions of “communicative leadership”, “digital leadership” and “digital environment” and critically compares existing scientific approaches to communicative influence. It is argued that the specificity of the proposed concept lies not in the mechanical expansion of marketing or PR functions, but in

understanding communications as a mechanism that connects managerial intention, the value framework of the organization, consumer behavior and social trust. The study shows that marketing structures desirability and choice, PR provides trust and legitimacy, digital leadership creates a technologically mediated capacity for adaptation, while strategic communications ensure the coherence of meanings. The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed framework to assess communications not only by reach, awareness or engagement indicators, but also by their impact on managerial consistency, reputational resilience, trust and consumer behavior. The article also outlines the limitations of the concept: communicative leadership cannot compensate for a weak product, unethical management or the absence of real value, and in the digital environment it requires particular attention to transparency, responsibility and the ethical boundaries of influence.

Keywords: *communicative leadership, strategic communications, digital leadership, marketing communications, PR, consumer behavior, trust, reputation, digital environment, managerial decisions.*

Formula: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 4, **bibl.:** 22

Вступ. У сучасній економіці комунікації дедалі менше можуть розглядатися як технічний канал передавання інформації. Вони стали середовищем, у якому організація пояснює себе, легітимізує управлінські рішення, формує очікування ринку й впливає на поведінкові реакції споживачів. Особливо помітною ця трансформація є в цифровому середовищі, де кожне повідомлення миттєво потрапляє у простір інтерпретацій, коментарів, алгоритмічного поширення та соціального оцінювання.

Проблема полягає в тому, що у значній частині наукових і практичних підходів маркетинг і PR досі трактуються як функції супроводу: маркетинг — як інструмент просування продукту, PR — як механізм підтримання публічного іміджу. Така логіка є методологічно обмеженою, оскільки не пояснює ситуацій, у яких саме комунікаційна рамка визначає сприйняття управлінського рішення, рівень довіри до бренду, готовність споживача до взаємодії та межі соціальної прийнятності дій організації (Grunig, 1992; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022).

Наукова суперечність полягає між традиційним розумінням управління як раціонального процесу ухвалення рішень і реальним станом, у якому управлінські рішення формуються під впливом ринкових інтерпретацій, суспільних очікувань, цифрових платформ, споживчих реакцій та репутаційних ризиків. У цьому сенсі комунікації не просто відображають управління, а беруть участь у його формуванні.

Водночас сама ідея «комунікацій як форми лідерства» потребує не описового, а критичного опрацювання. Необхідно чітко визначити, чим комунікаційне лідерство відрізняється від стратегічних комунікацій, цифрового лідерства, PR-менеджменту та маркетингових комунікацій; у чому полягає його наукова новизна; які переваги воно дає для аналізу управлінських рішень і поведінки споживача; а також які має обмеження в умовах цифрового середовища, алгоритмізації комунікацій і зростання вимог до прозорості бізнесу (Zerfass et al., 2023; Zerfass et al., 2024; Quach et al., 2022; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024).

Аналіз останніх досліджень. Сучасні дослідження після 2020 року демонструють посилення інтересу до комунікацій як до стратегічного ресурсу управління. Українські автори акцентують увагу на впливі соціальних медіа, digital-комунікацій та воєнного контексту на поведінку споживачів, що є особливо важливим для українських підприємств, які працюють в умовах високої невизначеності, репутаційної вразливості та емоційно насиченого інформаційного простору (Bilyk & Kolisnyk, 2023; Bondarenko & Strii, 2024; Zubchenko et al., 2024).

О. Бондаренко та Л. Стрій аналізують вплив digital-комунікацій на поведінку споживача, підкреслюючи роль персоналізації, інтерактивності та цифрових каналів (Bondarenko & Strii, 2024). І. Білик і В. Колісник розкривають значення соціальних медіа у формуванні споживчих трендів, однак їхній підхід

переважно фокусується на поведінкових реакціях аудиторії, а не на управлінській природі комунікаційного впливу (Bilyk & Kolisnyk, 2023). В. Зубченко, І. Герасименко та Н. Осипенко показують, що в умовах війни маркетингові комунікації набувають не лише комерційного, а й соціально-ціннісного виміру, проте потребують ширшого включення в логіку управлінських рішень (Zubchenko et al., 2024).

Праці авторки, присвячені копірайтингу, PR-технологіям, нарративу та кризовим комунікаціям, створюють підґрунтя для розуміння слова, смислу й репутації як ресурсів маркетингового впливу (Mala, 2025; Mala, 2026; Mala & Diachuk, 2025). Водночас у цій статті самоцитування використовується не як основний доказ, а як один із елементів авторської дослідницької траєкторії. Для балансування аргументації до аналізу залучено ширший масив альтернативних українських і зарубіжних підходів, що дозволяє уникнути замкненості концепції лише на попередніх працях авторки (Bilyk & Kolisnyk, 2023; Bondarenko & Strii, 2024; Zubchenko et al., 2024; Zerfass et al., 2023; Lim & Rasul, 2022; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024).

У міжнародній літературі проблематика комунікацій розкривається через кілька відносно автономних напрямів. Дослідження соціальних медіа й споживчого залучення доводять, що цифрові платформи змінили природу взаємодії між брендом і аудиторією: споживач більше не є пасивним адресатом повідомлення, а бере участь у співтворенні смислів, рекомендацій, реакцій і репутаційних ефектів (Lim & Rasul, 2022). Водночас омніканальний підхід підкреслює необхідність інтеграції онлайн- і офлайн-досвіду споживача, але не завжди пояснює, як ця інтеграція впливає на управлінські рішення всередині організації (Neslin, 2022). Дослідження цифрових технологій і даних акцентують на продуктивності персоналізації, проте водночас виявляють ризики втрати приватності, етичної

напруги та зниження довіри (Quach et al., 2022).

Дослідження цифрового лідерства, зокрема праці Qiao, McCarthy, Schiuma та інших авторів, показують, що цифрова трансформація потребує не лише технологічних рішень, а й здатності створювати спільне бачення, культуру змін, довіру та організаційну готовність до нових моделей роботи (Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024). Важливою є також теза про роль емоційного інтелекту цифрових лідерів у зниженні техностресу працівників, оскільки цифровізація без якісної комунікації може породжувати не ефективність, а перевантаження, опір і втрату залученості (Ertiö et al., 2024). Обмеження цього напряму полягає в тому, що цифрове лідерство переважно аналізується у внутрішньоорганізаційній площині й не завжди достатньо пов'язується з поведінкою споживача та публічною репутацією бренду.

Підходи стратегічних комунікацій і PR-менеджменту, навпаки, добре пояснюють роботу з громадською думкою, легітимністю, кризовими ситуаціями та довірою (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Grunig, 1992; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023). Їхнє обмеження полягає в тому, що вони іноді відокремлюють комунікацію від маркетингового механізму створення цінності та від поведінкових реакцій споживача. Практичні звіти європейського й міжнародного комунікаційного середовища показують, що роль комунікаційних керівників зміщується від інформування до участі в трансформації бізнесу, однак ця теза потребує теоретичного узагальнення саме на перетині маркетингу, PR і менеджменту (Zerfass et al., 2024; Arthur W. Page Society, 2021; Edelman, 2024).

Отже, аналіз джерел засвідчує фрагментарність наявного дискурсу. Маркетингові комунікації пояснюють вплив на вибір споживача; PR — довіру, легітимність і репутацію; цифрове лідерство — організаційну трансформацію; стратегічні комунікації — узгодження

цілей, повідомлень і стейкхолдерів (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024). Проте жоден із цих підходів окремо не дає цілісного пояснення того, як комунікація одночасно формує управлінські рішення організації та поведінкові реакції споживача. Саме ця прогалина визначає необхідність авторської концепції комунікаційного лідерства.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення теоретичного розуміння комунікацій як форми лідерського впливу, що одночасно детермінує управлінські рішення організації та поведінкові реакції споживачів, а також уточнення авторської концепції комунікаційного лідерства через її зіставлення з наявними підходами стратегічних комунікацій, цифрового лідерства, PR та маркетингового управління.

Для досягнення мети передбачено: уточнити понятійний апарат дослідження; критично зіставити наявні підходи до комунікацій, цифрового лідерства та PR-управління; визначити відмінність авторської концепції комунікаційного лідерства; розкрити механізм впливу маркетингу і PR на управлінські рішення та поведінку споживача; окреслити переваги, обмеження і практичну цінність запропонованої концепції.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, критичного узагальнення та концептуального моделювання. Аналіз використано для розкриття основних підходів до стратегічних комунікацій, PR, маркетингових комунікацій і цифрового лідерства (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023; Kotler et al., 2021; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024). Порівняння дало змогу визначити сильні сторони та обмеження кожного підходу, а синтез —

сформувати інтегративну рамку комунікаційного лідерства.

На відміну від емпіричних досліджень, спрямованих на статистичну перевірку гіпотез, ця стаття має теоретико-концептуальний характер. Її завдання полягає не в кількісному вимірюванні ефекту комунікацій, а в побудові аналітичної рамки, яка може бути використана для подальших емпіричних досліджень. Саме тому важливим елементом методології є визначення меж застосування запропонованої концепції, щоб уникнути надмірного розширення категорії «комунікаційне лідерство».

Результати дослідження. Першим кроком до концептуального завершення статті є уточнення ключових понять. У межах цього дослідження комунікаційне лідерство пропонується визначати як здатність організації або управлінського суб'єкта формувати, підтримувати й коригувати смислові рамки взаємодії з внутрішніми та зовнішніми аудиторіями так, щоб комунікації впливали не лише на сприйняття, а й на управлінські рішення, рівень довіри, репутаційну стійкість і поведінкові дії цільових груп.

Цифрове лідерство у статті трактується як здатність організації спрямовувати цифрову трансформацію через поєднання технологічних рішень, управлінського бачення, культури змін і комунікаційної узгодженості. На відміну від суто технологічного підходу, таке розуміння передбачає, що цифрові інструменти мають управлінську цінність лише тоді, коли вони підтримані довірою, зрозумілою логікою змін і здатністю лідерів пояснювати сенс трансформації для працівників, партнерів і споживачів (Qiao et al., 2024; Ertiö et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024).

Цифрове середовище доцільно визначати як динамічний простір технологічно опосередкованої взаємодії між організаціями, споживачами, медіа, платформами, алгоритмами та спільнотами, у якому значення повідомлення формується не лише його

автором, а й контекстом поширення, реакціями аудиторії, логікою платформ і рівнем довіри до джерела інформації (Kaplan & Haenlein, 2020; Lim & Rasul, 2022; Quach et al., 2022). Саме тому цифрове середовище не є нейтральним

каналом: воно може посилювати комунікаційне лідерство, але також створює ризики репутаційних криз, інформаційного шуму, маніпуляцій і втрати контролю над інтерпретаціями.

Таблиця 1

Критичне зіставлення підходів до комунікаційного впливу

Підхід	Сильні сторони	Обмеження	Значення для авторської концепції
Стратегічні комунікації	Пояснюють узгодження повідомлень, цілей і стейкхолдерів	Часто залишають управлінське рішення поза аналізом	Дають основу для розуміння комунікації як системи координації
PR та репутаційний менеджмент	Розкривають довіру, легітимність і кризову стійкість	Можуть зводитися до реакції на вже ухвалені рішення	Пояснюють соціальну прийнятність управлінських дій
Маркетингові комунікації	Добре описують вплив на вибір і ціннісну пропозицію	Не завжди враховують морально-репутаційний вимір	Показують механізм поведінкового стимулювання споживача
Цифрове лідерство	Пояснює трансформації, цифрову культуру й технологічні зміни	Фокусується переважно на внутрішній організації	Поглиблює розуміння цифрового контексту комунікацій
Комунікаційне лідерство	Інтегрує управління, маркетинг, PR, довіру й поведінку	Потребує подальшої емпіричної перевірки	Виступає синтетичною рамкою для аналізу управлінського впливу

Джерело: сформовано авторкою на основі критичного узагальнення літератури (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Grunig, 1992; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024)

Авторська відмінність запропонованого підходу полягає не в тому, що комунікаціям просто надається більша роль, а в тому, що вони розглядаються як механізм зв'язку між трьома рівнями: управлінським, ринковим і поведінковим. На управлінському рівні комунікації впливають на інтерпретацію ризиків, вибір пріоритетів і допустимість дій. На ринковому рівні вони формують позиціонування, репутацію та очікування. На поведінковому рівні вони перетворюють інформаційний контакт на довіру, залучення, купівлю, лояльність або відмову.

Перевагою такого підходу є можливість пояснити, чому одні й ті самі управлінські рішення можуть мати різні наслідки залежно від комунікаційної рамки. Наприклад, підвищення ціни може сприйматися як експлуатація споживача або як вимушене рішення, обґрунтоване якістю, дефіцитом ресурсів, соціальною відповідальністю чи збереженням сервісу.

У цьому випадку маркетинг формує ціннісне пояснення, PR забезпечує довіру до мотивів організації, а цифрові канали визначають швидкість і масштаб поширення інтерпретації (Edelman, 2024; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Quach et al., 2022).

У цьому сенсі маркетинг і PR виконують різні, але взаємопов'язані функції. Маркетинг формує бажаність пропозиції, структурує вибір і знижує когнітивну складність для споживача (Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Neslin, 2022). PR формує довіру до суб'єкта дії, пояснює мотиви організації, працює з легітимністю, кризами та суспільними очікуваннями (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Grunig, 1992; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Edelman, 2024). Комунікаційне лідерство виникає на перетині цих функцій, коли організація не просто транслює повідомлення, а формує рамку, у якій її рішення стають зрозумілими, прийнятними й поведінково значущими.

Таблиця 2

Модель переходу від комунікації до управлінського та поведінкового результату

Рівень	Що формують комунікації	Ключовий механізм	Можливий результат
Смисловий	Рамку інтерпретації подій і рішень	Наратив, тон, символічні коди	Зрозумілість позиції організації
Управлінський	Пріоритети, межі допустимих дій, реакцію на ризики	Внутрішні комунікації, стратегічні повідомлення	Узгодженість рішень і дій
Ринковий	Очікування щодо бренду, цінність пропозиції	Позиціонування, маркетингові стимули	Інтерес і готовність до взаємодії
Репутаційний	Довіру, легітимність, соціальну прийнятність	PR, публічний діалог, кризові комунікації	Стійкість у нестабільних умовах
Поведінковий	Купівлю, лояльність, рекомендацію або відмову	Соціальне підтвердження, UX, досвід після купівлі	Реальна дія споживача

Джерело: розроблено авторкою з урахуванням підходів до стратегічних комунікацій, маркетингу, PR та цифрового лідерства (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024)

Окремої уваги потребує критичне питання меж застосування концепції. Комунікаційне лідерство не можна ототожнювати з маніпуляцією або з домінуванням у медійному просторі. Якщо організація формує сильний наратив, але він не підкріплений якістю продукту, етичністю дій, прозорістю даних і реальною управлінською компетентністю, комунікація перетворюється на репутаційний ризик. Особливо це стосується цифрового середовища, де персоналізація й робота з даними здатні підвищувати ефективність маркетингу, але водночас породжують конфлікт між комерційною результативністю та правом споживача на приватність (Quach et al., 2022).

Ще одним обмеженням є ризик переоцінки комунікацій у ситуаціях, де визначальними є матеріальні, технологічні або фінансові чинники. Комунікації можуть пояснити рішення, знизити невизначеність і підтримати довіру, але вони не здатні компенсувати системну неякісність продукту, неетичну поведінку або відсутність управлінської компетентності. Тому запропонована концепція не підміняє менеджмент комунікаціями, а показує, що сучасний менеджмент не може бути ефективним без комунікаційного виміру.

Український контекст посилює практичну значущість цієї логіки. В умовах війни, економічної нестабільності та високої суспільної чутливості споживач

оцінює бренд не лише за продуктом, а й за позицією, тоном комунікації, соціальною відповідальністю, прозорістю дій і здатністю компанії діяти чесно в кризових обставинах (Zubchenko et al., 2024). Тому комунікаційне лідерство для українських підприємств має не декоративний, а управлінський характер: воно допомагає зберігати довіру, пояснювати складні рішення, підтримувати лояльність і зменшувати репутаційну вразливість.

Практична цінність концепції полягає в тому, що вона дозволяє підприємствам оцінювати комунікації не лише за показниками охоплення, частоти, впізнаваності чи кліків, а й за глибшими критеріями: чи узгоджені комунікації з управлінськими рішеннями; чи зменшують вони невизначеність; чи підтримують довіру; чи пояснюють зміни; чи не створюють розрив між обіцянкою бренду та реальним досвідом споживача.

Таким чином, комунікаційне лідерство доцільно розглядати як інтегративну категорію, яка пояснює, як організація через маркетинг, PR, цифрові канали, внутрішні повідомлення та публічну позицію формує не тільки образ бренду, а й логіку управлінських дій та поведінкові реакції споживача. Його ключова ознака — не інтенсивність комунікації, а здатність створити узгоджений простір смислів, у якому рішення організації виглядають послідовними, зрозумілими й легітимними.

Таблиця 3

Переваги, обмеження та практична цінність концепції комунікаційного лідерства

Критерій	Зміст
Переваги	Інтегрує маркетинг, PR, цифрове лідерство, довіру, репутацію та поведінку споживача в єдину управлінську рамку.
Наукова відмінність	Розглядає комунікацію не як фінальний етап пояснення рішення, а як фактор, що бере участь у формуванні самого рішення.
Практична цінність	Допомагає оцінювати комунікаційні стратегії через довіру, узгодженість, репутаційну стійкість і поведінкові наслідки.
Обмеження	Потребує емпіричної перевірки на вибірках компаній, галузей і цифрових каналів; не може компенсувати слабкість продукту або неетичність дій.
Перспектива розвитку	Може бути використана для побудови індикаторів комунікаційного лідерства та аналізу кризових комунікацій підприємств.

Джерело: розроблено авторкою з урахуванням підходів до стратегічних комунікацій, маркетингу, PR та цифрового лідерства (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024)

Водночас запропонований підхід не заперечує значення класичних теорій стратегічних комунікацій, цифрового лідерства чи PR-менеджменту. Навпаки, він використовує їх як складові ширшої рамки. Стратегічні комунікації пояснюють узгодження повідомлень і цілей (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Zerfass et al., 2023); PR — довіру, легітимність і репутаційну відповідальність (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Grunig, 1992; Edelman,

2024); маркетинг — створення цінності та стимулювання вибору (Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Neslin, 2022); цифрове лідерство — організаційну здатність діяти в умовах технологічної трансформації (Qiao et al., 2024; Ertiö et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024). Авторська концепція полягає в тому, що всі ці елементи розглядаються не окремо, а як єдиний механізм управлінського та поведінкового впливу.

Таблиця 4

Уточнення понятійного апарату дослідження

Поняття	Авторське визначення	Функція у статті
Комунікаційне лідерство	Здатність організації формувати смислові рамки, довіру, репутаційні очікування та поведінкові реакції через узгоджені маркетингові, PR і внутрішні комунікації.	Центральна інтегративна категорія дослідження.
Цифрове лідерство	Здатність спрямовувати цифрову трансформацію через технології, культуру змін, управлінське бачення та комунікаційну узгодженість.	Пояснює внутрішній трансформаційний вимір лідерства.
Цифрове середовище	Простір платформної, алгоритмічної та соціальної взаємодії, у якому значення повідомлення формується спільно організацією, аудиторією, медіа й цифровою інфраструктурою.	Визначає умови, у яких комунікаційне лідерство реалізується.

Джерело: розроблено авторкою з урахуванням підходів до стратегічних комунікацій, маркетингу, PR та цифрового лідерства (Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024; Schiuma et al., 2024)

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що комунікації в сучасному менеджменті не можуть трактуватися лише як допоміжний інструмент просування або канал передавання інформації. Вони виступають формою лідерства, оскільки через них

організація формує смислові рамки, пояснює рішення, створює довіру, підтримує репутаційну стійкість і впливає на поведінку споживачів.

Уточнення понятійного апарату дозволило концептуально завершити центральну ідею статті. Комунікаційне

лідерство визначено як здатність організації керувати не лише повідомленнями, а й інтерпретаціями, очікуваннями, довірою та поведінковими реакціями. Цифрове лідерство розкрито як управління цифровою трансформацією через технології, культуру змін і комунікаційну узгодженість. Цифрове середовище визначено як простір платформної, алгоритмічної та соціальної взаємодії, у якому організація не контролює повністю значення повідомлень, а бере участь у їх спільному формуванні.

Проведене зіставлення підходів засвідчило, що стратегічні комунікації, PR, маркетинг і цифрове лідерство мають власні сильні сторони, проте окремо не пояснюють повністю взаємозв'язок між управлінським рішенням, публічною довірою та споживчою поведінкою (Buhmann & Ingenhoff, 2020; Holtzhausen & Zerfass, 2015; Kotler et al., 2021; Lim & Rasul, 2022; Qiao et al., 2024; McCarthy et al., 2024). Авторська концепція комунікаційного лідерства інтегрує ці підходи й показує, що комунікація бере участь не лише в поясненні вже ухвалених рішень, а й у формуванні самих умов їхнього прийняття.

Доведено, що маркетинг і PR виконують взаємодоповнювальні функції: маркетинг структурує цінність, вибір і поведінковий стимул, тоді як PR забезпечує довіру, соціальну легітимність і

репутаційну сталість. У поєднанні вони утворюють не просто систему зовнішньої комунікації, а механізм управління ставленням до організації та прийнятністю її рішень.

Практичне значення результатів полягає в тому, що підприємства можуть використовувати запропоновану рамку для оцінювання комунікаційних стратегій не лише за охопленням чи впізнаваністю, а й за здатністю підтримувати довіру, пояснювати управлінські рішення, зменшувати невизначеність, зміцнювати репутацію та впливати на реальну поведінку аудиторії.

Водночас концепція має обмеження. Вона не підміняє якість продукту, управлінську компетентність або етичність бізнесу комунікаційною активністю. Комунікаційне лідерство є ефективним лише тоді, коли між повідомленням, реальною дією організації та досвідом споживача існує відповідність. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи індикаторів комунікаційного лідерства, емпіричній перевірці запропонованої моделі на прикладі українських підприємств і порівнянні її проявів у різних галузях, цифрових каналах та кризових ситуаціях (Zubchenko et al., 2024; Zerfass et al., 2024; Arthur W. Page Society, 2021; Quach et al., 2022).

Конфлікт інтересів. Авторка заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Авторка заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримувала.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах дослідження, відповідають інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо використання генеративного ШІ. Авторка підтверджує, що остаточний науковий зміст, логіка аргументації, добір джерел, інтерпретація результатів і висновки статті сформовані та перевірені авторкою.

Внесок авторки. Мала І. Б. самостійно визначила наукову проблему, мету, логіку дослідження, сформулювала авторську концепцію комунікаційного лідерства та здійснила теоретичне узагальнення підходів до маркетингових, PR- і цифрових комунікацій.

Література:

1. Білик І. І., Колісник В. С. Вплив соціальних медіа на поведінку споживачів: аналіз трендів та викликів. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1, № 19. С. 143–152. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.143-152>
2. Bondarenko O. M., Strii L. O. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 346–355. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
3. Zubchenko V. V., Herasymenko I. O., Osypenko N. O. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>
4. Buhmann A., Ingenhoff D. Advancing the country image construct from a public relations perspective. Journal of Communication Management. 2020. Vol. 24, No. 2. P. 115–130. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0134>
5. Grunig J. E. Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. 666 p.
6. Holtzhausen D., Zerfass A. The Routledge Handbook of Strategic Communication. New York: Routledge, 2015. 596 p. <https://doi.org/10.4324/9780203094440>
7. Zerfass A., Buhmann A., Tench R., Verčič D., Moreno A. European Communication Monitor 2023: Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication. Brussels: EUPRERA/EACD, 2023. <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2023/10/ECM2023-Report.pdf>
8. Zerfass A., Buhmann A., Moreno A., Tench R., Verčič D. European Communication Monitor 2024/25. Brussels: EUPRERA/EACD, 2024. <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2024/11/ecm-2024-25-report.pdf>
9. Arthur W. Page Society. The CCO as Pacesetter: What It Means, Why It Matters, How to Get There. 2021. <https://page.org/knowledge-base/the-cco-as-pacesetter-what-it-means-why-it-matters-how-to-get-there/>
10. Edelman. 2024 Edelman Trust Barometer: Global Report. 2024. <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>
11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021. 224 p.
12. Kaplan A., Haenlein M. Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. Business Horizons. 2020. Vol. 63, No. 1. P. 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.003>
13. Lim W. M., Rasul T. Customer engagement and social media: Revisiting the past to inform the future. Journal of Business Research. 2022. Vol. 148. P. 325–342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.068>
14. Neslin S. A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. Journal of Retailing. 2022. Vol. 98, No. 1. P. 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>
15. Quach S., Thaichon P., Martin K. D., Weaven S., Palmatier R. W. Digital technologies: Tensions in privacy and data. Journal of the Academy of Marketing Science. 2022. Vol. 50. P. 1299–1323. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00845-y>
16. Qiao G., Li Y., Hong A. The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. Systems. 2024. Vol. 12, No. 11. Article 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
17. Ertiö T., Eriksson T., Rowan W., McCarthy S. The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. Business Horizons. 2024. Vol. 67, No. 4. P. 399–409. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>
18. McCarthy P., Sammon D., Alhassan I. The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice. Business Horizons. 2024. Vol. 67, No. 4. P. 411–423. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005>
19. Schiuma G., Santarsiero F., Carlucci D., Jarrar Y. Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. Business Horizons. 2024. Vol. 67, No. 4. P. 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
20. Mala I. Копірайтинг для стартапів: як створити сильний бренд через слова. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). С. 361–370. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-361-370>
21. Mala I. Кризовий PR як частина маркетингової стратегії бренду. Вчені записки Університету «КРОК». 2026. № 1(81). С. 284–292. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-284-292>
22. Mala I., Diachuk I. Наратив і дія: копірайтинг як інструмент формування споживчого досвіду на івентах. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 4(80). С. 191–198. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-191-198>

УДК 658.1 : 330.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-253-266

Дата надходження: 17.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ОПЕРАЦІЙНОГО РИЗИКУ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

Дмитро Коваль¹

¹Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KovalDV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7314-3114>

APPROACHES TO OPERATIONAL RISK ASSESSMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS

Dmytro Koval¹

¹Postgraduate student, Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KovalDV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7314-3114>

Анотація. У статті досліджено підходи до оцінки операційного ризику у фінансових установах з акцентом на кількісні, якісні та змішані методи в умовах зростання невизначеності, спричиненої воєнними, геополітичними, технологічними та регуляторними чинниками. Розглянуто теоретичні основи традиційних метрик (добуток імовірності та масштабу втрат), сучасних статистичних підходів (моделювання розподілів втрат, Value-at-Risk) та набору якісних інструментів (експертні оцінки, сценарії, аналіз першопричин тощо), а також їхні комбінації у змішаних підходах для формування цілісного ризикового профілю фінансової установи. Обґрунтовано, що кількісний підхід забезпечує вимірюваність і порівнянність результатів, але його застосовність обмежена якістю та достатністю історичних даних; якісний підхід дозволяє виявляти та оцінювати специфічні, у т.ч. нефінансові прояви ризику, проте має суб'єктивний характер; змішаний підхід поєднує переваги обох, забезпечуючи баланс між статистичною точністю і експертною інтерпретацією отриманих результатів. Зроблено висновки, що ефективне управління операційним ризиком вимагає інтеграції кількісних, якісних та змішаних підходів у систему управління операційними ризиками: кількісні моделі, зокрема дають основу для вимірювання фінансових втрат на основі історичних даних, якісні методи заповнюють прогалини історичних даних і виявляють новітні прояви ризику (emerging risks), а змішані підходи забезпечують зрозумілість для стейкхолдерів консолідовані результати, які трактують отримані кількісні оцінки у відповідності до визначених діапазонів. Рекомендовано впроваджувати інтегровані підходи щодо оцінки операційного ризику комплексні з метою підвищення якості управлінських рішень і стійкості фінансової установи. Майбутні дослідження у сфері підходів оцінювання операційного ризику у фінансових установах мають бути спрямовані на розробку стандартизованих підходів до нормалізації даних, їх агрегування та зовнішнього бенчмаркінгу, на поглиблене вивчення гібридних методологій для досягнення балансу між статистичною точністю та експертною інтерпретацією, а також на проведення довгострокових досліджень щодо впливу новітніх ризиків на стійкість фінансових установ в умовах геополітичної нестабільності та технологічних трансформацій.

Ключові слова: операційний ризик, оцінка операційного ризику, кількісні підходи, якісні підходи, змішані підходи.

Формул: 3, **рис.:** 3, **табл.:** 4, **бібл.:** 25

Abstract. The article examines approaches to assessing operational risk in financial institutions, with an emphasis on quantitative, qualitative and hybrid methods in the context of rising uncertainty driven by military, geopolitical, technological and regulatory factors. Theoretical foundations of traditional metrics (the product of probability and loss severity), contemporary statistical approaches (loss distribution modeling, Value at Risk) and a set of qualitative instruments (expert judgment, scenario analysis, root-cause analysis, etc.) are considered, as well as their combinations within hybrid approaches for constructing a comprehensive risk profile of a financial institution. It is argued that the quantitative approach provides measurability and comparability of results but its applicability is constrained by the quality and sufficiency of historical data; the qualitative approach enables identification and assessment of specific risk events including non-financial ones, but is inherently subjective; the hybrid approach combines the strengths of both, striking a balance between statistical precision and expert interpretation of results. The advantages and limitations of modern methods (LDA, VaR) are demonstrated, notably their capacity to quantify aggregate risk while offering limited direct support for decision-making at the level of individual processes. The study concludes that effective operational risk management requires integration of quantitative, qualitative and hybrid approaches into the operational

risk management framework: quantitative models provide a basis for measuring financial losses using historical data, qualitative methods fill gaps in historical records and reveal emerging risks, and hybrid approaches deliver consolidated, stakeholder-comprehensible outputs that contextualize quantitative estimates within defined ranges. The paper recommends implementing integrated assessment practices, including data normalization and aggregation, model validation, sensitivity analysis and result visualization, to improve the quality of managerial decisions and enhance the resilience of financial institutions. Future research of operational risk assessment approaches in financial institutions should advance standardized approaches to data normalization and benchmarking, refine hybrid methodologies that balance statistical precision with expert interpretation, and conduct longitudinal studies on emerging risks and institutional resilience under geopolitical and technological transformation.

Keywords: operational risk, operational risk assessment, quantitative approaches, qualitative approaches, hybrid approaches.

Formulas: 3, **fig.:** 3, **tab.:** 4, **bibl.:** 25

Introduction. The rising level of uncertainty, driven by factors including the war in Ukraine, geopolitical and globalization challenges, technological transformations, and regulatory changes, significantly impacts the operations of financial institutions at both national and international levels. Under these conditions, operational risk assessment becomes a determinant of managerial decision-making and an organization's ability to achieve its strategic and operational objectives.

Despite substantial progress in the development of risk management scientific theory and practice, the academic literature still lacks a unified approach to the interpretation of operational risk and the establishment of fundamental requirements for its assessment. The dominance of quantitative methods, particularly loss modeling based on historical data, has facilitated the development of tools for constructing integrated risk profiles of financial institutions.

At the same time, these approaches remain insufficiently integrated with qualitative and mixed-method assessment techniques. This limitation constrains the effectiveness of operational risk management systems, as quantitative models do not provide a comprehensive basis for identifying and evaluating specific risk occurrences, especially those not captured in historical datasets. Furthermore, they fail to account for the perception and scale of operational risk events that do not result in direct financial losses.

In this context, the development of a comprehensive approach to operational risk assessment, one that reflects the diverse nature of its occurrences and integrates both

quantitative and qualitative methods, becomes particularly relevant and needed.

Literature review. Considering the trends in the development of the global economy, particularly globalization processes, changes in information flows, and the evolving perception of such information by stakeholders, there has been a growing focus on the management of operational risks within organizations. These tendencies are reinforced by the increasing number of disclosures made by various institutions regarding the impact of operational risk occurrences on the intended course of their activities.

In recent years, numerous high-profile operational risk events have been documented across various industries, demonstrating the diverse nature and systemic impact of such risks. Notable examples include unauthorized trading activities at Societe Generale, resulting in losses of €4.9 billion (Pichet, 2010); large-scale payment card data breaches at Target (BBC News, 2013; Plachkinova & Maurer, 2018); increasing injury rates in Amazon warehouses (Strategic Organizing Center, 2025); manipulation of emissions data by Volkswagen (Jung & “Alison” Park, 2017); the Fukushima Daiichi nuclear disaster triggered by a natural catastrophe (Polleri, 2025); a data center outage at Delta Airlines that caused the cancellation of over 2,000 flights (Mullen, 2017); and deficiencies in Boeing's internal control systems during the development of the 737 MAX aircraft, which contributed to multiple aviation accidents (Kuczynski et al., 2021). These events demonstrate that operational risk is an inherent and unavoidable component of business activity across all industries.

A considerable body of domestic and international research has been devoted to the theoretical aspects of operational risk management, particularly in relation to the identification of its occurrences, the evaluation of their consequences, the decision-making processes regarding appropriate responses, and the functioning of monitoring systems designed to detect deviations from the intended course of organizational processes. These issues are addressed in the works of scholars such as N. Sokolovska, who emphasizes the systemic nature of operational risk, noting its close interconnection with other risks inherent in banking activities and its potential role as a trigger for their realization (Sokolovska, 2022). N. Sokolovska also explores the aspects of enhancing risk culture and awareness regarding operational risks, which serves as a foundation for improving operational risk management practices within the banking sector (Sokolovska, 2022).

H. Yevtushenko, A. Baboshko, and D. Bushlia, in turn, examine the main directions for improving operational risk management systems in banking institutions through the application of both quantitative and qualitative tools for assessing the level of operational risk (Yevtushenko et al., 2015). O. Naumova and A. Kopyl propose integrating approaches to personnel auditing into the operational risk management framework of organizations in order to enhance the effectiveness of their internal control systems (Naumova & Kopyl, 2025). Within the context of recent trends in the dissemination of artificial intelligence technologies, D. Bezshanko analyzes potential avenues for employing such tools in tasks related to the identification, preliminary assessment, and development of managerial response options to operational risk occurrences detected by artificial intelligence algorithms (Bezshanko, 2025).

As can be observed, scholarly interest in specific aspects of operational risk management remains consistently high. At the same time, the universal nature of operational risk and the broad spectrum of issues associated with its management provide a solid foundation for further research.

Aim and Methodology. The aim of this article is to compare approaches to the assessment of operational risk in financial institutions and to substantiate the theoretical and methodological foundations for their integration into the operational risk management system of such institutions.

To achieve this aim, the study employed a structured combination of general scientific and specialized research methods, each serving a distinct analytical function:

Analysis and synthesis – applied to deconstruct existing definitions of operational risk and reconstruct a consolidated authorial definition. This method allowed identification of common elements across academic, regulatory, and institutional perspectives, followed by synthesis into a unified conceptual framework.

Comparative analysis – used to contrast quantitative, qualitative, and mixed approaches, highlighting their advantages, limitations, and applicability. For example, traditional probability & impact models were compared with modern loss distribution approaches (LDA, VaR), while qualitative expert-based tools were contrasted with hybrid interpretations.

Systems approach – ensured that operational risk was examined not as isolated events but as part of the broader risk management system of financial institutions. This method emphasized interconnections between processes, controls, and managerial decision-making framework of the financial institution.

Process approach – focused on operational risk as deviations from the target course of institutional processes. This allowed classification of risks according to their impact on process outputs and facilitated integration of assessment methods into process-based management.

Logical-structural analysis – applied to organize the classification of approaches (Table 1) and to build a coherent narrative linking definitions, methodological tools, and managerial implications. This method provided the basis for structuring the article's results and conclusions.

Results. Given the significant attention to operational risk from regulators, international organizations, and academia, there is a need for a unified definition as a foundation for further analysis.

A distinctive feature of the development of the concept of operational risk is its origin within the risk management frameworks of financial institutions, largely driven by the Basel Committee's publications (Basel Committee on Banking Supervision, 1998; 2001). The 1998 publication is considered a "starting point" due to its explicit reference to operational risk as an integral component of the "risk universe" accompanying the activities of financial institutions.

To highlight the perspectives of academic schools, international organizations, and regulators, a comparative analysis of the concept of "operational risk" is required. For example, N. Sokolovska defines operational risk as the uncertainty of adverse economic outcomes of a bank's activities (losses, damages, or foregone income) arising from internal failures or external factors, including human actions, system disruptions, and process deficiencies (Sokolovska, 2022).

At the same time, S. Ashby argues that operational risk reflects the impact of unforeseen outcomes on the efficiency and effectiveness of operations (Ashby, 2022). D. Tattam expands the definition of operational risk by including not only losses but also potential gains arising from people, systems, or external events that may cause an organization to deviate from its objectives (Tattam, 2011).

The National Bank of Ukraine provides its own definition of operational risk as the probability of incurring losses, additional damages, or failing to achieve planned income due to shortcomings or errors in the organization of internal processes, intentional or unintentional actions of bank employees or other persons, failures in banking systems, or the influence of external factors. According to the National Bank of Ukraine, operational risk encompasses legal risk, model risk, information security risk, and ICT risk, while

excluding reputational and strategic risk (National Bank of Ukraine, 2018).

To establish a universal definition of operational risk, the specifics of managerial decision-making based on goal setting within financial institutions must be considered. Strategic objectives become tactical and operational goals that consider resource allocation and competency development. Management establishes these objectives as targets for functional areas, process groups, and core business processes.

The processes of a financial institution constitute the core mechanisms for transforming resources to meet the needs of external or internal clients (i.e., the creation of process outputs) in accordance with established procedures. The formalized sequence of such transformations defines the target state of processes, which serves as the primary object of operational risk management.

Based on the above, we propose defining operational risk as the degree of negative deviation from the expected outcome of the target course of a financial institution's process (the process output). This definition considers exclusively the negative form of deviation from the target course of processes, expressed in the form of unplanned losses or expenses of the institution, since positive deviations represent the realization of opportunities rather than risk in its general sense (Samad-Khan et al., 2006).

Given that financial institutions always operate under conditions of uncertainty, the expected and actual results of their activities, shaped by external and internal factors, will inevitably vary. The task of assessing the scale of influence of these factors on deviations from the target course of processes requires the implementation of quantitative, qualitative, and mixed approaches to evaluating such deviations as occurrences of operational risk.

Considering the necessity of classifying approaches to operational risk assessment in financial institutions, we propose an authorial approach, detailed in Table 1.

Table 1

**Classification of Approaches to Operational Risk Assessment
in Financial Institutions**

Category of Approach to Operational Risk Assessment	Definition of Approach to Operational Risk Assessment	Examples of Application of Operational Risk Assessment Approaches
Quantitative	Based on the analysis of numerical datasets, statistical models, and indicators, this approach aims to measure the probability of occurrence and/or the materiality of the consequences of operational risk	- Assessment of actual losses incurred as a result of operational risk occurrences. - Estimation of the overall volume of operational risk requiring capital coverage. - Evaluation of potential losses resulting from operational risk occurrences.
Qualitative	Grounded in expert judgment and the interpretation of non-numerical information, this approach seeks to form evaluative insights into the perception of operational risk.	- Assessment of operational risk level inherent in a single occurrence (e.g., “High,” “Medium,” “Low”). - Qualitative evaluation of operational risk trends (e.g., “Increasing,” “Decreasing,” “Stable”).
Mixed	Focused on the qualitative interpretation of results derived from the analysis of numerical datasets, this approach ensures a balance between statistical accuracy and the perception of risk levels.	- Assessment of operational risk level based on predefined triggers or ranges (e.g., “0–100 units – Low,” “101–200 units – Medium”). - Consolidation of expert judgment data (e.g., “62% of experts assessed the occurrence of operational risk as High”).

Source: Compiled by the author

Considering the specific nature of operational risk, assessment approaches provide insights into the volume of risk (quantitative approaches) and the level of risk (qualitative and mixed approaches). We propose examining these approaches to operational risk assessment in accordance with the authorial classification presented.

For the purpose of quantitative assessment of the volume of operational risk, scholars apply the traditional and modernized approaches.

The traditional approach, according to its assumptions, defines the volume of operational risk as the product of the likelihood of occurrence and the impact of its consequences.

$$Risk = Likelihood \times Impact, \quad (1)$$

where Likelihood – the estimated likelihood of occurrence of a specific operational risk incident (expressed as a

percentage) and Impact – the estimated level of losses faced by the organization in the event of a specific operational risk incident (expressed in monetary units).

Thus, the traditional approach to assessing the volume of operational risk is based on the analysis of the outcomes of individual hypothetical operational risk incidents.

The modernized approach defines operational risk as the volume of loss under a given level of uncertainty. According to this approach, if the probability of loss realization is 100% (that is, the loss is inevitable), the risk volume is considered to be zero. The principal distinction of the modernized approach to operational risk management lies in the examination of a specific class of risk events using frequency and severity distribution indicators.

Visualization of these approaches and interpretation of the results of their application are presented in Figure 1:

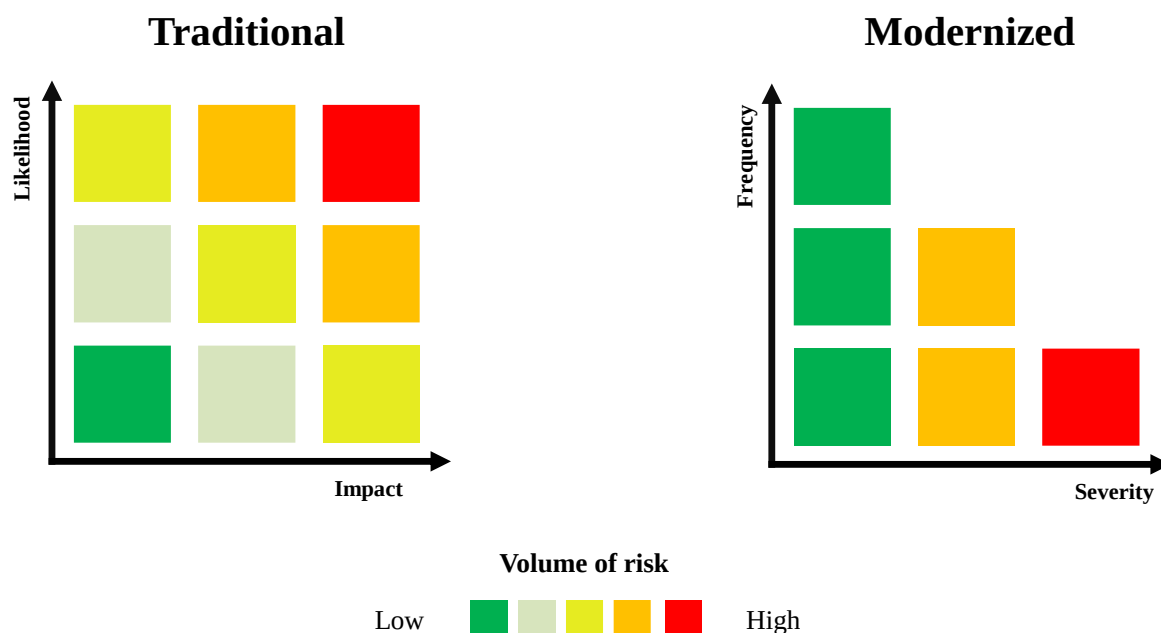


Figure 1. Traditional and Modernized Approaches to Operational Risk Volume Assessment

Source: (Samad-Khan, 2010)

Within the paradigm of the traditional approach to operational risk volume assessment, the concepts of expected losses and unexpected losses are employed. Expected losses are understood within this approach as the consequences of operational risk events characterized by low impact and high likelihood of occurrence. Unexpected losses are understood as the consequences of operational risk events associated with high impact (Pescaroli et al., 2025).

The examined approach to assessing the volume of operational risk by obtaining the product of the likelihood of occurrence and the impact of losses from individual operational risk events of the organization, in accordance with the traditional approach, has its advantages and disadvantages.

The main advantages of this approach include: (1) computational simplicity, based on the product of the probability of occurrence and the associated loss impact; (2) comparability across different operational risk events; (3) the ability to rank risk events by estimated impact; and (4) the development of qualitative scales for risk assessment (e.g., low, medium, high).

This approach has the main disadvantages: (1) limited availability of

internal data on operational risk events, particularly those not previously observed or insufficiently recorded; and (2) the implicit assumption of events with a certain probability and catastrophic impact. Such assumptions lack empirical validity, as events of this nature are extremely rare and preclude the accumulation of statistical evidence, thereby undermining their justification within the traditional framework.

Thus, the traditional approach to assessing operational risk volume is more suitable for parameterizing individual operational risk events within a financial institution than for assessing the overall volume of operational risk to which the institution is exposed.

In contrast, within the modernized approach to operational risk volume assessment, similar operational risk events with significant impact are classified as low-frequency, high-severity events. The frequency of operational risk events, considered as an empirical rather than a theoretical measure, serves as the basis for calculating the impact of the so-called expected loss resulting from the realization of operational risk events.

Accordingly, under the modernized approach to operational risk volume assessment, there are no operational risk events within a financial institution's activities that occur frequently and simultaneously have a high level of severity. For the classification of operational risk events with low frequency of

occurrence and high severity, the unexpected loss category is applied, which, within this concept, is equivalent to the notion of risk. A comparison of traditional and modernized approaches to defining expected and unexpected losses from operational risk events is presented in Table 2.

Table 2

Comparative Analysis of the Essence of “Expected” and “Unexpected” Losses Resulting from Operational Risk Events within the Traditional and Modernized Approaches to Operational Risk Volume Assessment

Approach to Operational Risk Volume Assessment	Expected losses	Unexpected Losses
Traditional Approach	Minor losses with high likelihood of occurrence	Major losses with low likelihood of occurrence
Modernized Approach	Not applicable	

Source: generalized by the author based on Samad-Khan (2010)

Within the modernized approach to operational risk volume assessment, the concept of expected loss is an empirically derived measure calculated as the average value of losses weighted by the probability of operational risk events.

The concept of unexpected loss represents the difference between the loss value of operational risk events at a given confidence interval (for example, 95% or 99.9%) and the average loss value weighted by

the probability of occurrence of operational risk events (the “expected loss”).

The consequences of operational risk events beyond the confidence interval within the modernized approach are defined as catastrophic loss.

The concepts of “expected loss,” “unexpected loss,” and “catastrophic loss” are illustrated in the graphical representation (Figure 2).

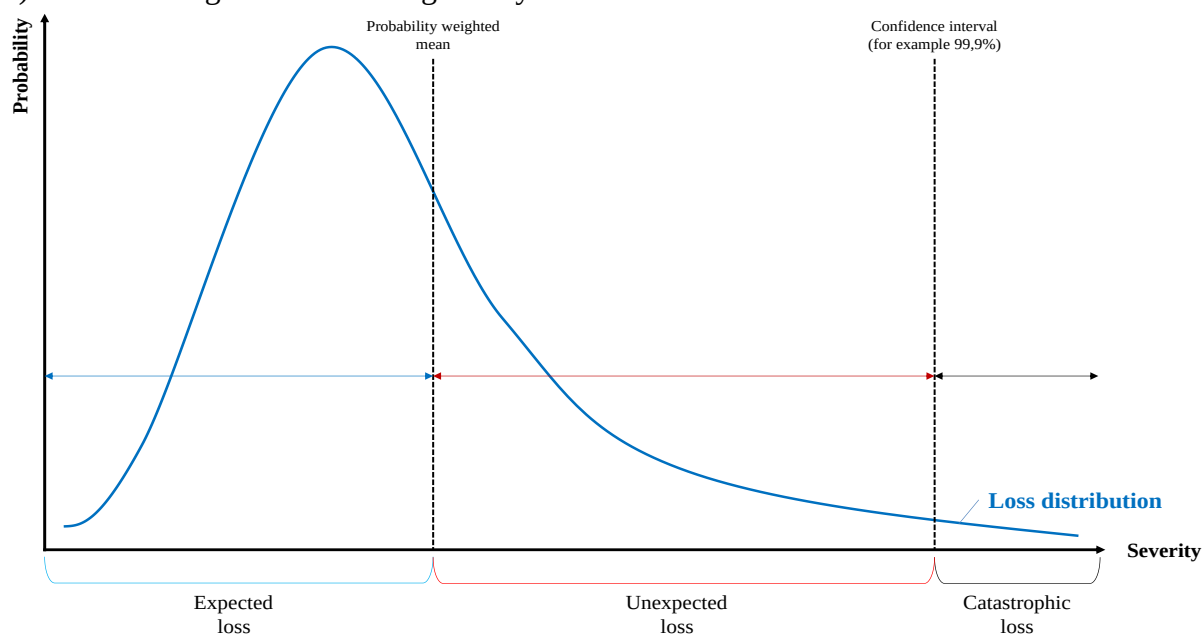


Figure 2. Expected, Unexpected, and Catastrophic Loss under the Modernized Approach to Operational Risk Volume Assessment

Source: generalized by the author based on Jobst (2007) and Samad-Khan (2010)

The modernized approach, in turn, is based on the Loss Distribution Approach (LDA), the main principle of which lies in dividing the dataset of risk events into segments that address the following questions:

1. How frequently do these events occur (what is the frequency of identification of risk event)?
2. What losses accompany them (what is the severity of risk events)?

By segmenting the dataset of operational risk events under analysis, the number of observation points is effectively doubled (Chapelle et al., 2005).

The Loss Distribution Approach includes the following key elements:

Event frequency: a discrete distribution based on the number of operational risk events within a given period of time, usually one year. The frequency of operational risk events is most often modeled using the Poisson distribution.

A discrete random variable X as a Poisson distribution with parameter $\lambda > 0$, if, for $k = 0, 1, 2, \dots$ the probability mass function of X is defined as follows:

$$f(k; \lambda) = \Pr(X = k) = \frac{\lambda^k e^{-\lambda}}{k!} \quad (2)$$

Where:

e – Euler's number (2,71828...)

$k!$ – factorial of k

The positive real number λ is equal to both the expectation and the variance of X :

$$\lambda = E(X) = Var(X) \quad (3)$$

Where:

$E(X)$ – expectation of X

$Var(X)$ – variance of X

Event severity: a continuous distribution, asymmetric and heavy-tailed, the application of which is determined by the dual nature of the distribution of operational risk events, namely: a large number of events with small losses and a relatively small number of events with significant losses.

The most common approach to modeling event severity is the lognormal

distribution, obtained by transforming the normal (Gaussian) distribution via the logarithm. Additionally, the Weibull distribution and the Generalized Pareto Distribution (GPD) are employed to model the severity distribution of operational risk events.

Within the Loss Distribution Approach (LDA), the modeled distributions of frequency and severity of operational risk events are consolidated into an aggregated loss distribution from operational risk events (Figure 3).

The most widely used consolidation method today is the Monte Carlo method, according to which the aggregated loss distribution from operational risk events is generated through one million (or more) random simulations of the dataset describing the severity of operational risk events and the frequency of their occurrence.

Other methods for modeling the consolidated loss distribution resulting from operational risk events, such as the Fast Fourier Transform (FFT) and Panjer Recursion, are based on equations that require time for model preparation (parameterization) and mathematical substantiation of their parameters, while at the same time allowing less time to be spent on the actual computation.

The assessment of operational risk volume under the indicated approach is essentially an adaptation of the Value-at-Risk (VaR) methodology, which aims to provide an estimate of the potential loss amounts of an organization (both expected and unexpected) resulting from the realization of risk events over a defined time horizon.

In practice, the Value-at-Risk with a 99.9% confidence interval reflects the calculated amount of organizational losses that should not exceed a certain threshold with a probability of 99.9% over the specified time horizon.

The application of this approach in the context of risk management, from a mathematical perspective, involves constructing an organization's loss distribution in accordance with the investor's expectations or risk profile (Chaudhuri & Ghosh, 2016).

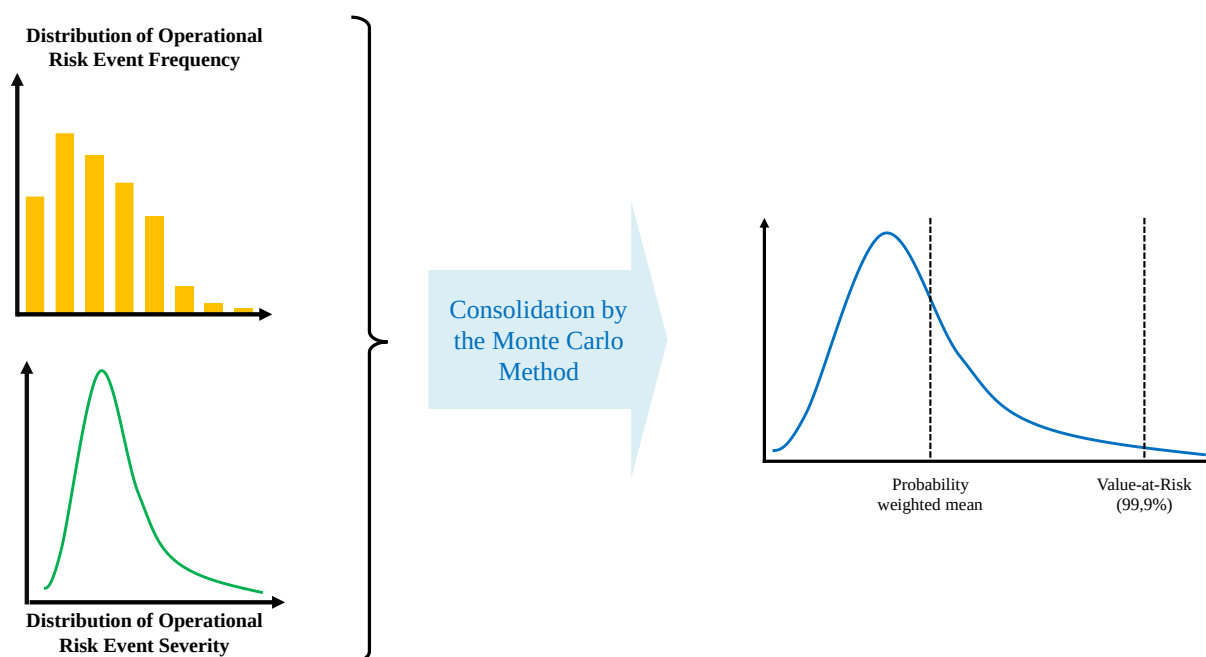


Figure 3. Consolidation of Frequency and Severity Distributions of Operational Risk Events

Source: generalized by the author based on Chapelle (2019), Jobst (2007), and Samad-Khan (2010)

The considered approach to operational risk volume assessment, based on organizational loss modeling using the Value-at-Risk methodology, has its advantages and disadvantages.

The main advantages of this approach include: (1) the provision of a clear and quantitatively measurable estimate of potential losses from operational risk events; and (2) the ability to compare indicators over time for managerial decision-making and performance evaluation.

The main limitations include: (1) the requirement for substantial input data for modeling; and (2) reliance on historical distributions of the frequency and severity of operational risk events.

Thus, the quality of operational risk assessment under the Value-at-Risk (VaR) approach depends primarily on: (1) the sufficiency of internal data on past operational risk events, which, however, do not capture changes in processes, controls, organizational structure, or business models; (2) the availability of relevant external data on

operational risk events from comparable financial institutions; and (3) access to information on changes in the operating environment, including regulatory developments, market dynamics, technological progress, and shifts in societal priorities.

Accordingly, assessing operational risk volume by evaluating losses under the modernized approach provides a general view of the risk level within the financial institution. At the same time, it does not address how to identify, assess, and respond to operational risk events of different natures, nor which strategy should be applied to each specific identified risk event.

In order to complement the quantitative assessment of operational risk with approaches that focus on non-financial data and information regarding operational risk events not recorded in the historical activity of the financial institution, it is advisable to employ qualitative methods of operational risk assessment, as presented in Table 3.

Table 3

Approaches to Qualitative Assessment of Operational Risk in Financial Institutions

Approach	Description	Advantages of the Approach	Disadvantages of the Approach
Brainstorming	A guided group session in which participants generate the maximum possible number of potential operational risk events, identify their causes, and assess their impact on the financial institution. This approach is used for rapid identification of operational risk events and for forming a consensus expert evaluation of their level.	- Speed of idea generation - Engagement of participants with diverse perspectives - Formation of a preliminary understanding of operational risks inherent to a specific type of activity	- Potential dominance of individual participants - Lack of structured validation of results - Group biases
Structured / Semi-structured Interviews	Targeted conversations with employees / experts using a predefined or partially flexible questionnaire to identify process deficiencies or behavioral factors influencing the level of operational risk.	- Depth of information obtained - Possibility of clarifying responses - Identification of problems hidden from statistics	- Resource intensity - Dependence on the interviewer's qualifications - Subjectivity of responses
Delphi Method	Iterative anonymous surveys of experts, followed by aggregation of responses and repeated rounds to achieve consensus regarding the probability, impact, or priority areas of risk realization.	- Reduces group pressure - Allows for obtaining consistent assessments - Useful for forecasting	- Resource intensity and duration of the process - Dependence on the composition of the expert group - Risk of forming a "middle-level" consensus - Subjectivity of assessments - Possibility of decreased participant motivation
Checklists	Consolidation of responses from participants completing questionnaires that contain standardized lists of known operational risk events.	- Simplicity of application - Standardization of checks - Useful for maintaining an up-to-date list of processes of the financial institution	- Does not account for new (including potential) risk events (emerging risks) or context-specific risks - Risk of formalism - Limited analytical depth
Scenario Analysis	Modeling of unlikely but high-impact (stress) scenarios and assessing their effect on the financial institution's activities using expert judgment.	- Focus on operational risk events with low probability of occurrence but significant impact (including those not yet recorded in the financial institution) - Complements the strategic planning of the financial institution - Provides a basis for business continuity management	- High dependence on the quality of scenarios - Complexity of transforming qualitative assessments into quantitative indicators and their subsequent validation - Significant resource intensity
Root Cause Analysis	A systematic process of identifying the primary causes of operational risk events or deviations from target process performance.	- Aimed at identifying and assessing the scale of impact of the problem's source - Increases the effectiveness of corrective actions - Improves the long-term resilience of the financial institution	- May be labor-intensive - Risk of obtaining superficial conclusions without in-depth analysis - Requires a sufficient volume of data for deeper analysis
Ishikawa (Fishbone) Diagram	A visual tool for systematizing potential causes of operational risk events into categories such as personnel, infrastructure, processes, and external factors.	- Structured identification of causes of operational risk events - Simplicity of visualizing analysis results	- May overlook the influence of hidden factors - Depends on the completeness of the discussion
Bow-tie Diagram	A visual model that demonstrates the transformation of threats into operational risk events, illustrates preventive controls, and describes consequences along with mitigation measures.	- Intuitive visualization - Useful for communicating operational risk events - Demonstrates preventive measures (controls) and the impact of operational risk events	- Limited accuracy of results - Excessive simplification of complex chains of operational risk event realization - Dependence of results on the quality of input data

Source: generalized by the author based on (Popov et al., 2022)

The mentioned approaches to the qualitative assessment of operational risk levels in a financial institution can be applied independently or in various combinations. Qualitative approaches to assessing operational risk levels make it possible to consider the specific features of the organizational structure, business model, and strategic objectives of the financial institution, even in the absence or incompleteness of numerical (quantitative) estimates of the operational risk exposure faced by the institution as a whole or by individual business lines. An additional advantage of qualitative approaches to assessing operational risk levels in a financial institution is the consideration of behavioral factors of its personnel, which are difficult to quantify. At the same time, when

applying qualitative approaches to operational risk assessment, factors such as the subjectivity of evaluative judgments, the professionalism of participants, and the completeness of the issues under consideration should be considered. Furthermore, to assess operational risk levels in a financial institution, mixed approaches combining quantitative and qualitative methods are used. The main feature of these approaches is the assessment of operational risk levels within predefined ranges of evaluative judgments, based on analyses of numerical data sets. Given the specific occurrences of operational risk in a financial institution's activities, we propose the following high-level categorization of the key mixed approaches (Table 4).

Table 4

Key mixed approaches to assessing operational risk levels in financial institutions

Approach	Description	Advantages of the Approach	Disadvantages of the Approach
Analysis of operational risk indicator dynamics	This approach involves examining time series of key metrics of operational risk occurrences (both individual and consolidated) with the aim of identifying trends, seasonality, structural changes, and early warning signals of shifts in the operational risk level to which the financial institution is exposed. The approach combines statistical methods (trend analysis, time series, regressions) with expert interpretation of the causes and consequences of these changes.	- Enables the identification of early warning signals of adverse changes in the level of operational risk - Provides a basis for evaluating the effectiveness of measures taken over time - Allows forecasting of changes in the level of operational risk	- Depends on the quality and frequency of data collection and processing - May produce false signals in the case of short samples or structural changes - Requires methods for correcting seasonality and autocorrelation - Requires parameterization in the context of observation frequency and threshold/target values of the operational risk level
Structural analysis	This approach is aimed at detailing the operational risk profile by components in which its impact is occurred (processes, departments, geographical distribution, organizational units, event types, etc.), in order to identify concentrations, root causes of risk occurrence, and interconnections among these elements.	- Identifies concentrations and "bottlenecks" - Helps determine priority areas for detailed analysis and the implementation of measures	- Requires a consistent classification of events, processes, business lines, and data normalization - Creates a risk of excessive aggregation, which may conceal local issues
Combined analysis (dynamics of structure)	An integrated approach combines the analysis of indicator dynamics with their structural distribution to assess how the structure of operational risk occurrences/metrics evolves over time (for example, an increasing share of a certain type of events or a shift of risk concentrations toward a specific business line).	- Provides a comprehensive understanding of the evolution of the risk profile - Useful for identifying transformational risks and risks related to strategic planning	- High requirements for data quality and methodological consistency in interpreting the results of their consolidation and analysis - Complexity of interpretation in the case of multidimensional changes

Source: developed by author

Since the key feature of mixed approaches to assessing operational risk levels in financial institutions is the use of both quantitative and qualitative data, researchers and practitioners face the challenge of developing an additional system of requirements for the formation and interpretation of the results of such analysis.

Additional tasks aimed at addressing the outlined challenges include:

1. Application of aggregation and normalization methods – a set of procedures and rules for transforming and comparing quantitative and qualitative indicators of operational risk, as well as their aggregation into consolidated indicators. Normalization is intended to align measurement scales (e.g., creating intervals or ranges). At the same time, aggregation provides tools for combining normalized components, accounting for their weights and correlations, to form integrated indices or ratings.

2. Application of attribution analysis – to distribute assessments of the contribution of individual components of operational risk (personnel, processes, infrastructure, external factors). The purpose of this approach is to quantitatively or qualitatively determine each factor's contribution to the overall change in the operational risk profile using regression models, index systems, or expert evaluations.

3. Application of validation and verification methods – aimed at testing the adequacy, reliability, and applicability of models and results of operational risk level/volume assessment in a financial institution. These include back-testing (checking forecasts against historical data), scenario testing (modeling conditions of scenario realization and assessing the scale of consequences), and independent expert review of obtained results (verification of assumptions regarding operational risk level/volume assessment by external or internal experts).

4. Consideration of uncertainty in statistical and empirical methods of quantitative assessment of operational risk level/volume. This includes sensitivity analysis (determining how changes in model parameters affect results), construction of

confidence intervals for estimates, and bootstrap methods for evaluating distributions and stability of indicators under limited input data.

5. Visualization of obtained results – application of graphical methods to represent the dynamics, structure, and interconnections of operational risk indicators. These approaches aim to visually present the concentrations or intensities of indicators or “problem areas” identified in the assessment of operational risk level/volume (so-called “heat maps”), illustrate flows of information, values, or resources, and demonstrate time trends of aggregated operational risk indices.

Accordingly, mixed approaches to operational risk assessment provide a foundation for managerial decision-making that goes beyond processing numerical data sets or expert judgments, to more explicitly structure and visualize the available data.

Conclusions. In our view, quantitative approaches to operational risk assessment in financial institutions should be complemented by qualitative and mixed methods. This integration enables the mitigation of data limitations, the modeling of previously unobserved risk events, the structuring of data into evaluative ranges, the visualization of analytical results, and the identification of trends in the dynamics and structure of operational risk indicators.

The application of a comprehensive approach to operational risk assessment, which incorporates the methods described above as well as other applicable techniques, should ensure both the completeness of the analysis and the ease with which stakeholders perceive the institution's operational risk profile.

Furthermore, when comprehensive and readily interpretable risk-profile information is integrated into the governance and decision-making processes of management and owners, it underpins the prudence of managerial decisions and contributes to the long-term stability and resilience of the financial institution.

Future research of operational risk assessment approaches in financial institutions should focus on several key directions. First,

the development of standardized approaches to data normalization, aggregation, and external benchmarking remains an open challenge that warrants comparative research across jurisdictions and financial institutions with different business models. Second, further exploration of hybrid methodologies is needed to refine the balance between statistical precision and expert interpretation, with

emphasis on visualization techniques that improve stakeholder comprehension. Finally, longitudinal studies examining the emerging risks and their impact on resilience of financial institutions under conditions of geopolitical instability and technological transformation would provide valuable insights into the adaptability of operational risk assessment approaches.

Conflict of Interest. The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be interpreted as a potential conflict of interest.

Funding. The author states that no specific funding was received for the publication of this article.

Ethical Statement. All procedures carried out within the scope of this study adhered to institutional and international ethical standards.

Generative AI Statement. The author confirms that generative artificial intelligence was not utilized in the preparation of this manuscript.

Acknowledgments. The author expresses sincere gratitude to Mrs. Olena Naumova, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of International Business («KROK» University, Kyiv, Ukraine) for valuable guidance and to colleagues for constructive feedback. The author also thanks family members for their encouragement.

References:

- 1)Свтушенко Г.В., Бабошко А.І., & Бушля Д.І. (2015). *Свтушенко Г.В., Бабошко А.І., Бушля Д.І. Операційні ризики в системі банківської діяльності та нові шляхи їх попередження*. <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/821-evtushenko-g-v-baboshko-a-i-bushlya-d-i-operatsijni-riziki-v-sistemi-bankivskoj-diialnosti-ta-novi-shlyakhi-jikh-poperedzhennya>
- 2)Наумова, О., & Копил, А. (2025). РОЛЬ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ. *Сталий розвиток економіки*, (1 (52)), 288–296. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-40>
- 3)Національний банк України. (2018). *Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах*.
- 4)Соколовська, Н. (2022). *ОПЕРАЦІЙНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКАХ*. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
- 5)Ashby, S. (2022). *Fundamentals of Operational Risk Management: Understanding and Implementing Effective Tools, Policies and Frameworks*. Kogan Page, Limited.
- 6)Basel Committee on Banking Supervision. (1998). *Operational Risk Management*.
- 7)Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *QIS 2—Operational Risk Loss Data*.
- 8)BBC News. (2013). Target card heist hits 40 million. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/technology-25447077>
- 9)Bezshstanko, D. (2025). AI AND BANK'S OPERATIONAL RISK MANAGEMENT. *Three Seas Economic Journal*, 6(2), 22–27. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-2-4>
- 10)Chapelle, A. (2019). *Operational risk management: Best practices in the financial services industry*. John Wiley and Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119548997>
- 11)Chapelle, A., Crama, Y., Hubner, G., & Peters, J.-P. (2005). Measuring and Managing Operational Risk in the Financial Sector: An Integrated Framework. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.675186>
- 12)Chaudhuri, A., & Ghosh, S. (2016). *Probabilistic View of Operational Risk* (Вип. 331, с. 47–73). https://doi.org/10.1007/978-3-319-26039-6_4
- 13)Jobst, A. (2007). Consistent Quantitative Operational Risk Measurement and Regulation: Challenges of Model Specification, Data Collection, and Loss Reporting. *IMF Working Papers*, 07(254), 1. <https://doi.org/10.5089/9781451868173.001>
- 14)Jung, J. C., & “Alison” Park, S. B. (2017). Case Study: Volkswagen's Diesel Emissions Scandal. *Thunderbird International Business Review*, 59(1), 127–137. <https://doi.org/10.1002/tie.21876>
- 15)Kuczynski, J., Wang, C., & Hoffman, F. (2021). Boeing 737 MAX: A case study of failure in a supply chain using system of systems framework. *Issues in Information Systems*, 22, 51–62. https://doi.org/10.48009/1_iis_2021_51-62
- 16)Mullen, R. M., Jethro. (2017, Січень 30). *Computer outage grounds Delta flights in U.S.* | *CNN Business*.

CNN. <https://www.cnn.com/2017/01/29/news/delta-system-outage>

17)Pescaroli, G., McMillan, L., Gordon, M., Aydin, N. Y., Comes, T., Maraschini, M., Palma Oliveira, J., Torresan, S., Trump, B., Pelling, M., & Linkov, I. (2025). Definitions and taxonomy for High Impact Low Probability (HILP) and outlier events. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 127, 105504. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2025.105504>

18)Pichet, E. (2008). What Governance Lessons Should be Learnt from the Société Générale's Kerviel Affair? *La revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 3, 117–138.

19)Plachkinova, M., & Maurer, C. (2018). Teaching Case Security Breach at Target. *Journal of Information Systems Education*, 29(1). <http://jise.org/Volume29/n1/JISEv29n1p11.html>

20)Polleri, M. (2025). Fukushima and the Politics of Nuclear Disaster Recovery. *Current History*, 124, 216–221. <https://doi.org/10.1525/curh.2025.124.863.216>

21)Popov, G., Lyon, B. K., & Hollcroft, B. (2022). *Risk assessment: A practical guide to assessing operational*

risks (Second edition). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119798323>

22)Samad-Khan, A. (2010). *New approach of the operational risk management*. Society of Actuaries. <https://www.soa.org/globalassets/assets/files/research/projects/research-new-approach.pdf>

23)Samad-Khan, A., Rheinbay, A., & Le Blevet, S. (2006). *Fundamental Issues in OpRisk Management. OpRisk & Compliance*. <https://www.sbp.org.pk/bsrzd/pdf/KnowledgeSharing/Reading%20Material%20for%20workshop%20on%20ORM%20May%2018-22,%202009/General%20Articles/Fundamental%20Issues%20in%20OpRisk%20Management.pdf>

24)Strategic Organizing Center. (2025). *Failure to deliver—Amazon falls short on safety*. Strategic Organizing Center. <https://thesoc.org/resources/failure-to-deliver-amazon-falls-short-on-safety>

25)Tattam, D. (Ed.). (2011). *A short guide to operational risk*. Gower.

УДК 005.8:005.32:005.94

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-267-276

Дата надходження: 23.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

МЕТОДИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТАХ

Олена Данченко¹, Наталія Федотова²

¹Доктор технічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна, e-mail: o.danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²Аспірант, Кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

METHODS OF CREATIVE CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECTS

Olena Danchenko¹, Nataliya Fedotova²

¹Doctor of Technical Sciences, Professor, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine, e-mail: o.danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²PhD Candidate, Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

Анотація. У статті науково обґрунтовано та розроблено два взаємопов'язані методи креативного управління конфліктами в проєктах: метод «Компас 8D» та метод використання Банку сценаріїв управління конфліктами. Актуальність теми зумовлена зростанням складності сучасного проєктного середовища, поширенням гібридних форматів роботи, підвищенням інтенсивності командної взаємодії та потребою повторного використання знань, що формуються у процесі врегулювання конфліктів. Показано, що традиційні підходи до управління конфліктами не повною мірою враховують процесну організацію врегулювання конфліктів, креативний пошук рішень і використання знань, набутих під час роботи з конфліктними ситуаціями в сучасному проєктному середовищі. Метою статті є наукове обґрунтування та розроблення авторських методів креативного управління конфліктами в проєктах, а також визначення їхнього теоретичного і практичного значення для підвищення ефективності командної взаємодії, накопичення й повторного використання конфліктного досвіду. Методологічну основу дослідження становлять теоретичний аналіз і синтез наукових праць з управління конфліктами, креативних підходів до пошуку рішень, сценарного підходу та управління знаннями, а також процесне й сценарне моделювання. У результаті дослідження розроблено метод «Компас 8D» як структурований процесний метод управління конфліктом у проєкті, що охоплює етапи розуміння конфліктної ситуації, аналізу її причин, пошуку рішень, їх перевірки, впровадження та оцінювання результатів. Метод використання Банку сценаріїв обґрунтовано як засіб накопичення, систематизації, збереження та повторного використання досвіду врегулювання конфліктів у проєктах; він ґрунтується на послідовності «конфлікт – рішення – знання – сценарій» і забезпечує перетворення конфліктного досвіду на сценарій, придатний для застосування в майбутніх проєктах. Наукова новизна полягає в розробленні двох взаємопов'язаних авторських методів та обґрунтуванні їхньої єдності як цілісної методичної системи креативного управління конфліктами в проєктах. Практичне значення запропонованих методів полягає в наданні керівникам проєктів і командам структурованого інструментарію для врегулювання конфліктів, фіксації набутого досвіду та його повторного використання в подальшій проєктній діяльності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією розроблених методів, формуванням показників оцінювання їх результативності та розробленням цифрового модуля Банку сценаріїв як складової системи управління знаннями проєкту.

Ключові слова: управління конфліктами; управління проєктами; креативне управління конфліктами; метод «Компас 8D»; банк сценаріїв управління конфліктами; управління знаннями; сценарний підхід.

Формул: 0; **рис.:** 2; **табл.:** 1; **бібл.:** 21

Abstract. The article scientifically substantiates and develops two interrelated methods for creative conflict management in projects: the “Compass 8D” method and the method of using a Conflict Management Scenario Bank. The relevance of the study is due to the increasing complexity of the contemporary project environment, the spread of hybrid work formats, the growing intensity of team interaction, and the need to reuse knowledge generated in the process of conflict resolution. It is demonstrated that traditional approaches to conflict management do not fully account for the process-based organization of conflict resolution, the creative search for solutions, and the use of knowledge acquired

during the management of conflict situations in the contemporary project environment. The aim of the article is to substantiate and develop authorial methods of creative conflict management in projects, as well as to determine their theoretical and practical significance for improving team interaction and enabling the accumulation and reuse of conflict-related experience. The methodological basis of the study includes theoretical analysis and synthesis of research on conflict management, creative problem-solving approaches, scenario-based methods, and knowledge management, as well as process and scenario modeling. As a result, the "Compass 8D" method is developed as a structured process-based approach to conflict management in projects, encompassing the stages of understanding a conflict situation, analyzing its causes, generating solutions, testing them, implementing decisions, and evaluating outcomes. In addition, the method of using a Scenario Bank is substantiated as a tool for accumulating, systematizing, storing, and reusing conflict resolution experience in projects. This method is based on the sequence "conflict – solution – knowledge – scenario" and ensures the transformation of conflict experience into structured scenarios applicable in future projects. The scientific novelty of the study lies in the development of two interrelated authorial methods and in substantiating their integration into a coherent methodological system of creative conflict management in projects. The practical significance of the proposed methods lies in providing project managers and teams with a structured toolkit for conflict resolution, capturing acquired experience, and reusing it in subsequent project activities. Prospects for further research include empirical validation of the proposed methods, the development of performance indicators for their evaluation, and the design of a digital module of the Scenario Bank as a component of project knowledge management systems.

Keywords: conflict management; project management; creative conflict management; Compass 8D method; conflict management scenario bank; knowledge management; scenario approach.

Formulas: 0; **fig.:** 2; **tab.:** 1; **bibl.:** 21

Вступ. Сучасне проєктне середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю, багатосторонністю інтересів зацікавлених сторін і постійною ресурсною напругою, що робить конфлікти невід'ємною складовою проєктної діяльності. У цьому дослідженні конфлікт у проєкті розглядається як зіткнення суперечливих цілей, інтересів, очікувань або цінностей учасників проєкту, що впливає на перебіг проєкту та потребує цілеспрямованого управлінського втручання (PMI, 2021; Thamhain & Wilemon, 1975). Некеровані конфлікти можуть призводити до зривів строків, перевищення бюджетів, зниження якості результатів і демотивації команд, тоді як їх конструктивне врегулювання здатне підвищувати продуктивність, інноваційність і згуртованість команди.

Ускладнення командної взаємодії, поширення гібридних форматів роботи та зростання ролі адаптивних підходів до управління проєктами підвищують імовірність виникнення конфліктів у проєктному середовищі. За даними PMI (2024), значна частина фахівців з управління проєктами працює у змішаному або дистанційному форматі, що підвищує вимоги до координації, комунікації та узгодження рішень між учасниками проєкту. За таких умов конфлікт не може розглядатися лише як деструктивне явище;

він також може бути джерелом творчого пошуку, організаційного навчання та вдосконалення командної взаємодії. У межах цього дослідження креативне управління конфліктами розглядається як цілеспрямований процес врегулювання суперечностей, у якому конфлікт використовується не лише як проблема для усунення, а і як джерело пошуку нових рішень, розвитку командної взаємодії та накопичення корисного проєктного досвіду.

Паралельно актуалізується проблема фіксації, систематизації та повторного використання знань, що формуються у процесі реалізації проєктів. Звіти APQC (2026) та Wellington (2026) засвідчують недостатню зрілість практик управління знаннями й опрацювання набутого досвіду в багатьох організаціях. Для управління конфліктами це має особливе значення, оскільки невикористаний досвід врегулювання конфліктних ситуацій не перетворюється на організаційне знання і не застосовується в майбутніх проєктах.

Попри значну увагу науковців до проблематики управління конфліктами, наявні підходи переважно зосереджені або на класифікації стилів конфліктної поведінки, або на загальних механізмах урегулювання суперечностей. Водночас недостатньо розробленими залишаються методи, що поєднують процесну

організацію управління конфліктами, креативний пошук рішень і використання знань, набутих під час врегулювання конфліктних ситуацій у проєктах. Саме ця науково-практична проблема зумовлює необхідність розроблення авторських методів, здатних не лише врегульовувати конфліктні ситуації, а й перетворювати досвід їх подолання на ресурс організаційного навчання та подальшого розвитку проєктної діяльності.

Аналіз останніх досліджень.

Проблематика управління конфліктами в проєктному середовищі активно досліджується в сучасній науковій літературі. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах засвідчує, що наявні підходи переважно зосереджені на класифікації стилів конфліктної поведінки, етапах врегулювання та доборі стратегій реагування, однак не повною мірою розкривають креативний і пов'язаний з управлінням знаннями аспекти роботи з конфліктами (Данченко & Федотова, 2024). У відповідних працях розглядаються причини виникнення конфліктів, стилі реагування на них, вплив конфліктів на командну взаємодію, роль лідерства, процесні моделі врегулювання, креативні механізми пошуку рішень, організаційне навчання та сценарний підхід. Це дає підстави розглядати конфлікт у проєкті не лише як поведінковий або комунікаційний аспект взаємодії, а як управлінський процес, що потребує цілеспрямованої організації.

Значна частина досліджень зосереджена на стилях конфліктної поведінки та їх впливі на результативність командної роботи Ausat та ін. (2023) показують, що співпраця і компроміс у креативних командах можуть підвищувати продуктивність і задоволеність учасників, тоді як уникнення й конкуренція частіше мають негативні наслідки. Подібний фокус простежується у праці Zapora та ін. (2023), де увагу зосереджено на діагностиці стилів конфліктної поведінки в командах проєктів розвитку підприємства та виборі стратегії

врегулювання залежно від ситуації. Такі дослідження підтверджують важливість вибору стратегії реагування, однак здебільшого залишаються в межах поведінкового підходу й недостатньо розкривають конфлікт як послідовний процес управлінських дій.

Процесну складову управління конфліктами розкрито у дослідженні Wang and Wu (2020), де запропоновано системний підхід до управління конфліктами як цикл, що охоплює виявлення конфлікту, аналіз його причин, вибір стратегії реагування, реалізацію рішення, зворотний зв'язок і запобігання повторному виникненню конфлікту. Tewari (2025) також розглядає управління конфліктами в проєктах як послідовність дій, пов'язаних із діагностикою джерел конфлікту, аналізом зацікавлених сторін, вибором стратегії та контролем виконання домовленостей. Водночас Li and Lu (2023) підкреслюють значення стилю управління конфліктами з боку керівника проєкту, доводячи позитивний вплив кооперативних підходів на стійкість команди. Отже, у сучасних працях посилюється увага до процесності та лідерського супроводу конфлікту, однак вони переважно не пропонують цілісного методу, який би поєднував поетапність дій, креативний пошук рішень і фіксацію набутого досвіду.

Окремий напрям досліджень розглядає конфлікт не лише як загрозу, а й як потенційне джерело творчості, інновацій та організаційного навчання. Isidori та ін. (2023) обґрунтовують концепцію продуктивного конфлікту, зосередженого на проблемі, фактах і пошуку альтернативних рішень за умови збереження балансу впливу сторін. Fousiani та ін. (2025) також підкреслюють подвійний характер креативності в управлінні конфліктами, оскільки вона може підтримувати конструктивний пошук рішень, але за несприятливих умов здатна посилювати напруження. Mu та ін. (2021) доводять, що конфлікти щодо завдань в інноваційних проєктах можуть позитивно впливати на результати через процеси

набуття, осмислення та узгодження знань. Ці дослідження формують важливе теоретичне підґрунтя для креативного управління конфліктами, однак здебільшого описують умови продуктивного конфлікту, а не відтворюваний метод його опрацювання в проєктній команді.

Важливим для цього дослідження є також сценарний підхід. Chermack та ін. (2020) показують позитивний вплив сценарного планування на залученість працівників і відповідальність за майбутнє організації. Wolbers та ін. (2024) розглядають сценарне планування як інструмент підвищення спроможності організацій до передбачення та управління кризами, а Torrieri (2020) систематизує методи сценарного аналізу в стратегічному плануванні. Ці праці підтверджують методологічну зрілість сценарного підходу як засобу роботи з невизначеністю, проте його застосування в операційному управлінні конфліктами в проєктах і в системах управління знаннями залишається недостатньо розробленим. У контексті цифровізації управління проєктами окремі дослідження також акцентують увагу на поєднанні управлінських, технологічних і людських чинників у процесах ухвалення рішень, зокрема в умовах активного поширення штучного інтелекту (Бушуєв та ін., 2024).

Отже, аналіз сучасних досліджень засвідчує, що наукова література містить вагомий напрацювання щодо стилів конфліктної поведінки, процесного врегулювання, ролі лідерства, продуктивного конфлікту та сценарного планування. Водночас ці підходи переважно висвітлюють окремі аспекти проблеми й не формують цілісної методичної системи креативного управління конфліктами в проєктах. Недостатньо розробленими залишаються методи, які б поєднували чітку послідовність дій, креативний пошук рішень, фіксацію набутого досвіду та його повторне використання в системі управління знаннями проєкту. Саме ця

прогалина зумовлює доцільність розроблення авторських методів «Компас 8D» і Банку сценаріїв управління конфліктами як взаємопов'язаних елементів цілісної методичної системи.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування та розроблення двох авторських методів креативного управління конфліктами в проєктах: методу «Компас 8D» та методу Банку сценаріїв управління конфліктами, а також визначення їх теоретичного й практичного значення для підвищення ефективності командної взаємодії, удосконалення практик урегулювання конфліктів і розвитку організаційної пам'яті проєктів. Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного аналізу й синтезу наукових джерел, узагальнення, порівняння, а також процесного і сценарного моделювання.

Результати дослідження. У результаті проведеного дослідження розроблено два взаємопов'язані методи креативного управління конфліктами в проєктах, які в сукупності утворюють цілісну методичну систему. Перший метод, «Компас 8D», призначений для поетапного врегулювання конкретної конфліктної ситуації в проєктній команді та визначає послідовність дій від розуміння конфлікту й аналізу його причин до пошуку, перевірки, впровадження та оцінювання рішень. Другий метод, використання Банку сценаріїв управління конфліктами, спрямований на фіксацію, систематизацію, збереження та повторне використання досвіду врегулювання конфліктів у межах системи управління знаннями проєкту.

Метод «Компас 8D» є методичним втіленням раніше розробленої авторами концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах (Данченко & Федотова, 2025а; Данченко & Федотова, 2025b). Позначення «8D» відображає вісім послідовних етапів управління конфліктом, кожен із яких має власне функціональне призначення в межах єдиного процесу врегулювання. Метод переводить концептуальні положення у

площину конкретних управлінських дій і може бути визначений як систематизована сукупність процедур, прийомів і технологій, спрямованих на людиноцентричне та креативне врегулювання конфліктів у проєктній команді.

Ключовою особливістю методу є його восьмиетапна структура, яка охоплює емпатійне розуміння конфлікту, дослідження його причин, визначення суті проблеми, генерування ідей, розроблення попередніх варіантів рішень, їх перевірку, впровадження та оцінювання результатів. Така логіка переводить роботу з конфліктом від реактивного реагування до керованого процесу, у межах якого кожний

етап має власну мету, очікувані результати та зв'язок із наступним етапом. Саме поєднання поетапності, людиноцентричності та орієнтації на пошук рішень відрізняє метод «Компас 8D» від ситуативних, інтуїтивних або суто комунікативних підходів до управління конфліктами.

Для наочного відображення внутрішньої логіки методу «Компас 8D» його структуру доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1), що відображає послідовність восьми взаємопов'язаних етапів креативного управління конфліктами в проєктах.



Рис. 1. Структура методу «Компас 8D» як процесного алгоритму креативного управління конфліктами в проєктах

Джерело: складено авторами

Подана схема демонструє, що конфлікт проходить шлях від емпатійного розуміння та аналітичного дослідження до пошуку, перевірки, впровадження рішень, оцінювання результатів і накопичення знань.

Основу методу становить поєднання принципів процесності, людиноцентричності, креативності, адаптивності та орієнтації на результат. Завдяки цьому конфлікт розглядається не лише як міжособистісна проблема, а як складна ситуація проєктної взаємодії, у якій переплітаються емоційні, організаційні, часові, ресурсні та комунікаційні чинники. Креативний складник методу спирається на логіку дизайн-мислення, у межах якої акцент робиться на розумінні потреб учасників, переосмисленні проблеми, генеруванні альтернативних рішень та їх перевірці до повномасштабного впровадження (Brown, 2009; Liedtka, 2018). Логіка методу передбачає, що на початкових етапах формується емпатійне та аналітичне розуміння конфлікту, на наступних етапах відбувається пошук і перевірка альтернативних рішень, а на завершальних етапах здійснюються впровадження рішення, оцінювання його ефекту та фіксація набутих знань.

Практична цінність методу «Компас 8D» полягає в тому, що він дає змогу структурувати дії команди в умовах конфлікту, зменшити ризик передчасних або поверхових рішень, забезпечити врахування людського чинника та перетворити врегульований конфлікт на джерело навчання. Водночас ефективне врегулювання окремої конфліктної ситуації саме по собі не забезпечує збереження й повторного використання набутого досвіду в наступних проєктах. Це зумовлює потребу в другому авторському методі — Банку сценаріїв управління конфліктами.

Метод використання Банку сценаріїв управління конфліктами визначає, яким чином організація має фіксувати, систематизувати, зберігати та повторно використовувати досвід врегулювання

конфліктних ситуацій. Якщо метод «Компас 8D» відповідає на питання, як діяти в межах конкретного конфлікту, то Банк сценаріїв відповідає на питання, як перетворити результати такого врегулювання на колективне знання, придатне для використання в майбутніх проєктах. Отже, Банк сценаріїв постає не як архів конфліктних випадків, а як спеціалізований модуль системи управління знаннями проєкту.

Науковий зміст цього методу полягає у формуванні послідовності “конфлікт, рішення, знання, сценарій”, у межах якої досвід врегулювання конфлікту перетворюється на структуроване знання для подальшого використання в проєктах. Кожен урегульований конфлікт розглядається як джерело набутих знань, яке має бути задокументоване й упорядковане у формі, зручній для пошуку, порівняння, перевірки та повторного застосування. У такий спосіб досвід врегулювання конфліктів перетворюється на ресурс знань, придатний для використання в майбутніх проєктах.

Функціональну логіку Банку сценаріїв доцільно подати у вигляді циклу (рис. 2), що відображає послідовність перетворення досвіду врегулювання конфлікту на організаційне знання та його повторне використання в нових проєктах. Подана схема демонструє, що Банк сценаріїв виконує не лише функцію збереження інформації про врегульовані конфлікти, а й функції їх осмислення, структурування та повторного використання.

Методологічну основу Банку сценаріїв становлять принципи системності, стандартизації, інтеграції, повторного використання та перевірки достовірності. Кожен сценарій має уніфікований формат, що охоплює опис типового конфлікту, алгоритм дій, ролі відповідальних осіб, інструменти підтримки командного обговорення, очікувані результати та набуті знання.



Рис. 2. Циклічна модель використання Банку сценаріїв управління конфліктами як модуля управління знаннями проєкту

Джерело: складено авторами

Інтеграція Банку сценаріїв з іншими модулями бази знань проєкту забезпечує використання напрацьованих рішень різними командами, на різних фазах життєвого циклу проєкту та в інших проєктах.

У структурному відношенні Банк сценаріїв складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: шаблонів сценаріїв, описів практичних випадків і інструментів підтримки командного обговорення. Шаблони сценаріїв містять уніфіковані алгоритми дій для типових конфліктів і відображають логіку методу «Компас 8D» у формі рішень, придатних до повторного застосування. Описи практичних випадків акумулюють реальний досвід у форматі «контекст — рішення — результат — урок». Інструменти підтримки командного обговорення охоплюють методи, прийоми та цифрові засоби колективного пошуку рішень. Поєднання цих компонентів забезпечує подвійну роль Банку сценаріїв: практичного довідника дій у конфліктній ситуації та механізму розвитку організаційної пам'яті.

Ефективність методу зростає тоді, коли структура Банку сценаріїв узгоджується з фазами життєвого циклу проєкту. Для кожної фази можуть бути визначені типові конфліктні ситуації, релевантні сценарії реагування, шаблони документів, інструменти підтримки командного обговорення та показники використання сценаріїв. Така прив'язка перетворює Банк сценаріїв на практичний засіб підтримки управлінських рішень і забезпечує керівникові проєкту доступ до знань, потрібних для врегулювання конфлікту в конкретному контексті.

Ще однією рисою методу є поєднання упорядкування знань з їх аналітичним опрацюванням. У перспективі такий аналітичний контур може бути посилений інструментами штучного інтелекту, які в сучасному управлінні проєктами дедалі частіше розглядаються як засоби підтримки аналізу даних, ухвалення рішень і підвищення продуктивності проєктних команд (PMI, 2023). Ідеться не лише про збереження сценаріїв, а й про аналіз типових конфліктів, частоти використання окремих сценаріїв, ефективності інструментів підтримки

командного обговорення та результатів їх застосування в різних проєктних ситуаціях. Це робить Банк сценаріїв не лише сховищем знань, а й інструментом удосконалення практик управління конфліктами.

Метод «Компас 8D» забезпечує процесне врегулювання конкретної конфліктної ситуації, тоді як метод використання Банку сценаріїв забезпечує

упорядкування, збереження та повторне використання набутого досвіду. У сукупності вони утворюють цілісну методичну систему креативного управління конфліктами в проєктах. Для розмежування функціонального призначення цих двох методів доцільно подати їх порівняльну характеристику у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів креативного управління конфліктами

Критерій	Метод «Компас 8D»	Метод використання Банку сценаріїв управління конфліктами
Основне призначення	Процесне врегулювання конкретної конфліктної ситуації	Накопичення та повторне використання досвіду управління конфліктами
Об'єкт впливу	Поточна конфліктна ситуація в межах проєкту або команди	Організаційна пам'ять про конфлікти та сценарії їх вирішення
Логіка застосування	Послідовне проходження восьми етапів креативного управління конфліктами	Циклічне накопичення знань: «конфлікт – рішення – знання – сценарій»
Основний результат	Напрацювання, перевірка та впровадження взаємоприйнятного рішення	Формування сценаріїв, шаблонів і бази набутих знань для майбутніх проєктів
Тип методу	Процесний, людиноцентричний, креативний	Орієнтований на управління знаннями, сценарний, аналітичний
Роль у системі	Процесна складова креативного управління конфліктами	Складова управління знаннями у креативному управлінні конфліктами
Прикладна цінність у складному проєктному середовищі	Забезпечує структуроване врегулювання конфліктів очікувань, строків, комунікації, ролей і відповідальності	Забезпечує накопичення та повторне використання типових сценаріїв конфліктів, підвищує передбачуваність рішень і сприяє розвитку організаційної зрілості

Джерело: складено авторами

Порівняльний аналіз засвідчує, що зазначені методи не дублюють один одного, а виконують різні, проте взаємопов'язані функції. Їх поєднання забезпечує перехід від врегулювання окремої конфліктної ситуації до системного накопичення, збереження та повторного використання ефективних практик управління конфліктами в наступних проєктах. Отже, представлена пара методів утворює авторську методичну систему, яка в процесному аспекті надає команді алгоритм дій у конфліктній ситуації, в аспекті управління знаннями забезпечує повторне використання досвіду, а в стратегічному аспекті сприяє формуванню культури навчання та підвищенню організаційної зрілості.

Висновки. У результаті проведеного дослідження розроблено та науково обґрунтовано два взаємопов'язані методи креативного управління конфліктами в проєктах: метод «Компас 8D» та метод використання Банку сценаріїв управління конфліктами. У сукупності вони утворюють цілісну методичну систему, що поєднує процесну організацію врегулювання конфліктів, креативний пошук рішень і використання знань, набутих під час роботи з конфліктними ситуаціями в проєктному середовищі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні методу «Компас 8D» як процесного методу креативного управління конфліктами, методу використання Банку сценаріїв як

механізму систематизації, збереження та повторного використання досвіду врегулювання конфліктів, а також в обґрунтуванні їхньої єдності як цілісної методичної системи. Теоретичне значення дослідження полягає в розвитку концепції креативного управління конфліктами через її конкретизацію в межах процесного підходу та управління знаннями.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методи надають керівникам проєктів і командам структурований інструментарій для врегулювання конфліктів, фіксації набутого досвіду та його повторного

використання в подальшій проєктній діяльності. Соціально-економічний ефект від упровадження запропонованих методів може проявлятися у зниженні втрат часу й ресурсів, підвищенні якості комунікації, зміцненні довіри, накопиченні організаційної пам'яті та вдосконаленні практик управління знаннями.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованих методів, формуванням системи показників оцінювання їх результативності та розробленням цифрового модуля Банку сценаріїв як складової системи управління знаннями проєкту.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Фінансування. Дослідження виконано без фінансової підтримки з боку державних, комерційних або некомерційних організацій.

Етична заява. Дослідження не передбачало проведення експериментів за участю людей або тварин і виконувалося відповідно до загальноприйнятих етичних стандартів наукових досліджень.

Декларація про використання штучного інтелекту. У процесі підготовки статті використовувався інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI) для допоміжних цілей, зокрема для редагування тексту та уточнення формулювань. Автори здійснили повну перевірку змісту статті та несуть відповідальність за достовірність і наукову коректність поданих результатів.

Внесок авторів. Данченко О. Б.: концептуалізація дослідження, методологія, наукове керівництво; Федотова Н. О.: збір і аналіз матеріалів, розроблення методів, написання та редагування тексту статті. Обидва автори ознайомилися з фінальною версією рукопису та схвалили її до публікації.

Подяки. Автори висловлюють подяку редакційній колегії журналу за надані рекомендації щодо оформлення статті.

Література:

1. APQC. (2026). *2026 knowledge management priorities and trends survey report*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/2026-knowledge-management-priorities-and-trends-survey-report>
2. Ausat, A. M. A., Risdiyanto, A., Arfah, M., & Jemadi, J. (2023). Conflict management strategies in work teams in the creative industry. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 1(3), 139–142. <https://doi.org/10.58738/kendali.v1i3.99>
3. Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.
4. Chermack, T. J., Freshwater, W. S., Hartig, L., Pearson, A., Fowler, R., Delgado, L., & Sagas, J. (2020). The effects of scenario planning on perceptions of work engagement. *Journal of Futures Studies*, 25(1), 79–92. [https://doi.org/10.6531/JFS.202009_25\(1\).0008](https://doi.org/10.6531/JFS.202009_25(1).0008)
5. Isidori, E., Alonzi, R., & De Martino, M. (2023). Creativity and conflict management—From theory to practice. In I. Petrova, I. Leonova, & E. Isidori (Eds.), *Creative person and the development of creativity: A challenge for contemporary society* (pp. 49–58). Quaepeg Editions. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8309929>
6. Li, M., & Lu, Y. (2023). Effect of construction project managers' conflict management styles on team resilience: A moderated mediation model of team followership and team power distance. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 567–590. <https://doi.org/10.1108/IJCM-04-2023-0064>
7. Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
8. Mu, T., Yang, J., Zhang, F., Lyu, C., & Deng, C. (2021). The role of task conflict in cooperative innovation projects: An organizational learning theory perspective. *International Journal of Project*

- Management, 39(4), 293–306.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.005>
9. Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
10. Project Management Institute. (2023). *Shaping the future of project management with AI*.
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf>
11. Project Management Institute. (2024). *Pulse of the profession® 2024: The future of project work: Moving past office-centric models* (15th ed.).
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2024-report.pdf>
12. Thamhain, H. J., & Wilemon, D. L. (1975). Conflict management in project life cycles. *Sloan Management Review*, 16(3), 31–50.
13. Torrieri, F. (2020). Scenario analysis and strategic environmental assessment. In G. Campeol, M. Bottero, & S. Dell’Anna (Eds.), *Strategic environmental assessment and urban planning* (pp. 31–45). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-46180-5_3
14. Wang, N., & Wu, G. (2020). A systematic approach to effective conflict management for program. *SAGE Open*, 10(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1177/2158244019899055>
15. Wellingtone. (2026). *The state of project management* 2026.
<https://wellingtone.co.uk/publications/state-of-project-management-research/>
16. Wolbers, J., Luesink, M., van Duin, M., & Kuipers, S. (2024). Scenario planning to enable foresight in crisis management. *Proceedings of the International ISCRAM Conference*. <https://doi.org/10.59297/zjzq2w57>
17. Zanora, V., Momot, S., Bedrii, D., & Fonar, L. (2023). Conflict management in enterprise development project teams. *Academic Review*, 1(58), 187–204.
<https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-14>
18. Бушуєв, С., Івко, А., & Тихонович, Ю. (2024). Синкретичне управління проєктами в епоху вибуху штучного інтелекту. *Екологічна безпека та природокористування*, 49(1), 85–98.
<https://doi.org/10.32347/2411-4049.2024.1.85-98>
19. Данченко, О. Б., & Федотова, Н. О. (2024). Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. *Управління розвитком складних систем*, 60, 44–55.
<https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.44-55>
20. Данченко, О. Б., & Федотова, Н. О. (2025a). Концептуальна модель синкретичного управління конфліктами. У Д. А. Бушуєв & А. М. Найдьон (ред.), *Управління проєктами у розвитку суспільства. Тема: «Штучний інтелект і управління проєктами післявоєнного відновлення України»*: Тези доповідей XXII міжнародної конференції (с. 107–112). КНУБА.
21. Данченко, О. Б., & Федотова, Н. О. (2025b). Синкретичне управління конфліктами в проєктах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 245–255.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-245-255>

УДК 338.43:620.9:005.1
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-277-295

Дата надходження: 27.03.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

МЕНЕДЖМЕНТ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ ДЕФІЦИТУ РЕСУРСІВ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ, СТРАТЕГУВАННЯ ТА ІННОВАТИКА

Петруха Ніна¹, Петруха Сергій²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна, e-mail: psv03051984@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>

²Канд. екон. наук, доцент, професор кафедри транспорту і логістики, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна, e-mail: psv03051984@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>

ENERGY EFFICIENCY MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INTENSIFYING RESOURCE SCARCITY: CONCEPTUALIZATION, STRATEGIZING, AND INNOVATION

Nina Petrukha¹, Serhii Petrukha²

¹Ph. D. (Economics), Associate Professor, Docent of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine, e-mail: psv03051984@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>

²Ph. D. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Transport and Logistics, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, e-mail: psv03051984@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>

Анотація. Метою статті є випрацювання інтегрованого підходу до формування архітектури систему менеджменту енергоефективності аграрних підприємств, у функціонуванні яких енергетичний чинник дедалі більшою мірою визначає не лише рівень виробничих витрат, а й операційну стійкість, технологічну безперервність та збереження конкурентних переваг на внутрішньому продовольчому ринку. Методологічну основу дослідження утворює одночасне застосування системного підходу, структурно-ресурсного аналізу, елементів сценарного моделювання управлінських рішень й інструментів енергетичного менеджменту, зорієнтованого на послідовне поліпшення енергетичної результативності функціонування аграрних підприємств в період панування кризи енергетичної інфраструктури внаслідок постійних російських військових атак на її об'єкти виробництва електроенергії та мережі передачі. На основі емпіричних даних обґрунтовано доцільність застосування адаптивної стратегії енергоменеджменту, у межах якої управління дефіцитними ресурсами інваріюється за базовим, напруженим й кризовим режимами функціонування аграрного підприємства. Доведено, що результативність інвестицій у частотне регулювання двигунів, автоматизацію процесів сушіння, теплоізоляцію виробничої інфраструктури, цифрову диспетчеризацію та системи контролю навантаження не обмежується прямою економією енергоресурсів, оскільки такі рішення одночасно впливають на стабільність виробничих процесів, зниження операційних ризиків, мінімізацію втрат аграрної продукції й скорочення потреби у дефіцитних ресурсах, зокрема технологічної енергії. Посадання біогазових установок, сонячної генерації, гібридних модулів і накопичувачів енергії в дослідженні позиціонується як інструмент не абсолютної енергетичної незалежності, а керованої автономності аграрного виробництва, його здатності протистояти існуючим енергетичним ризикам. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу для аналітичного супроводу інвестиційних рішень на різно масштабованих аграрних підприємствах з різним доступом до дефіцитних ресурсів. Наукова новизна полягає в інтеграції стратегічних, організаційних, фінансових і технологічних рішень у цілісний конструкт менеджменту енергоефективності аграрних підприємств з урахуванням існуючого стану (енергетичної кризи) й невизначеності щодо майбутнього (в коротко- і середньостроковому періоді) стану енергетичної інфраструктури України.

Ключові слова: енергоефективність, аграрний сектор економіки, аграрні підприємства, інвестиції, енергетичний менеджмент, ресурсний дефіцит, відновлювана енергетика, стратегічне управління, антикризове регулювання, точне землеробство, Інтернет речей.

Формули: 6; рис.: 1; табл.: 7; бібл.: 50

Abstract. The aim of the article is to develop an integrated approach to shaping the architecture of an energy efficiency management system for agricultural enterprises, in whose operation the energy factor increasingly determines not only the level of production costs, but also operational resilience, technological continuity, and the preservation of competitive advantages in the domestic food market. The methodological basis of the study is formed by the simultaneous application of a systems approach, structural-resource analysis, elements of scenario modelling of managerial decisions, and energy management tools aimed at the consistent improvement of the energy performance of agricultural enterprises during the crisis of energy infrastructure caused by constant Russian military attacks on electricity generation facilities and transmission networks. On the basis of empirical data, the article substantiates the expediency of applying an adaptive energy management strategy, within which the management of scarce resources varies according to the basic, stressed, and crisis modes of operation of an agricultural enterprise. It is proven that the effectiveness of investments in variable-frequency motor control, automation of drying processes, thermal insulation of production infrastructure, digital dispatching, and load control systems is not limited to direct savings in energy resources, since such solutions simultaneously affect the stability of production processes, the reduction of operational risks, the minimization of agricultural product losses, and the reduction of demand for scarce resources, in particular technological energy. The combination of biogas plants, solar generation, hybrid modules, and energy storage systems is positioned in the study not as an instrument of absolute energy independence, but as a means of controlled autonomy of agricultural production and its ability to withstand existing energy risks. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the proposed approach for the analytical support of investment decisions at agricultural enterprises of different scales and with different levels of access to scarce resources. The scientific novelty lies in the integration of strategic, organizational, financial, and technological solutions into a holistic construct of energy efficiency management for agricultural enterprises, taking into account the current state, namely the energy crisis, and uncertainty regarding the future, in the short and medium term, condition of Ukraine's energy infrastructure.

Keywords: energy efficiency, agricultural sector of the economy, agricultural enterprises, investments, energy management, resource scarcity, renewable energy, strategic management, anti-crisis regulation, precision agriculture, Internet of Things.

Formulas: 6; **fig.:** 1; **tab.:** 7; **bibl.:** 50

Вступ. Проблема енергоефективності аграрних підприємств сьогодні виходить за межі ортодоксальнозabarвленої оптимізації виробничих витрат і набуває значення критерію господарської життєздатності. В умовах дефіциту енергетичних ресурсів, нестабільності постачання, зростання вартості палива й електроенергії, енергія перестає бути лише виробничим фактором і трансформується в стратегічну умову безперервності технологічного циклу. У такій постановці енергоефективність слід розглядати як форму організаційної раціональності, через яку аграрне підприємство переводить обмежений ресурс із зони некерованого дефіциту в простір вимірюваного, прогнозованого та відповідального управління. Саме тому енергетичний менеджмент в аграрному секторі економіки повинен поєднувати технічну модернізацію, ресурсний аудит, фінансову дисципліну, цифровий моніторинг і сценарне планування.

Практична значущість проблеми підтверджується державними та наднаціональними пріоритетами енергетичної і кліматичної політики.

Національний план з енергетики та клімату України на період до 2030 року задає рамку поєднання енергетичної безпеки, декарбонізації та економічного відновлення (Кабінет Міністрів України, 2024). У праві Європейського Союзу принцип «energy efficiency first» набув статусу одного з базових принципів енергетичної політики, вимагаючи зваження на енергоефективність під час ухвалення інвестиційних й секторальних рішень (European Commission, 2024). Для аграрного сектору економіки це означає, що енергоменеджмент не може залишатися периферійною технічною функцією, а стає інтегрованим у стратегію розвитку аграрного підприємства разом з традиційним поєднанням технологій бюджетування, ризик-менеджменту і вибору технологічних інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове осмислення менеджменту енергоефективності аграрних підприємств формується на перетині кількох дослідницьких площин: стратегічного управління конкурентоспроможністю (Петруха & Рибіцький, 2024; Федірець & Дамаскін,

2025), енергетичної безпеки (Цикунов, 2025; Петруха & Назуков, 2024), ресурсної модернізації (Височанська & Гурін, 2025; Шубалий et al., 2023), цифровізації виробничих процесів (Shtuler et al., 2025; Stender et al., 2026), розвитку відновлюваної енергетики (Makedon et al., 2024; Makedon et al., 2025) та трансформації агропродовольчих ланцюгів доданої вартості (Ryzhakova et al., 2022; Petrukha et al., 2022). Така багатовимірність проблематики зумовлена тим, що енергоефективність у сучасних умовах уже не може розглядатися лише як технічний параметр скорочення витрат. Вона дедалі більше набуває значення управлінської категорії, через яку оцінюється здатність аграрного підприємства підтримувати виробничу безперервність, знижувати ресурсну залежність, мінімізувати операційні ризики та адаптуватися до структурних обмежень воєнної і повоєнної економіки.

У роботі І. Ажаман та інших (2023) систематизовано світовий досвід розвитку систем енергетичного менеджменту та окреслено перспективи його імплементації в Україні. Цінність цього дослідження полягає у виокремленні інституційних і організаційних передумов енергоменеджменту, зокрема необхідності переходу від фрагментарного енергозбереження до системного управління енергетичною результативністю. Водночас у контексті аграрних підприємств потребує подальшої деталізації питання адаптації таких систем до сезонності виробництва, просторової розосередженості активів і технологічної різноманітності ресурсоспоживання. Саме ці обставини актуалізують потребу в розробленні інтегрованого підходу, у межах якого енергоефективність пов'язується не лише з технічним контролем, а й із фінансовим плануванням, відповідальністю підрозділів і сценарним управлінням ресурсними ризиками.

У працях О. Федірця та інших (2025), Я. Ткаченко та інших (2024), К. Клименко та інших (2024), а також В. Цикунова (2025)

енергетична проблематика аграрних підприємств розкривається через призму стратегічного розвитку, євроінтеграційних вимог, Європейського зеленого курсу, енергетичної безпеки аграрного сектору економіки та його провідної галузі, сільського господарства, доступу до фінансових ресурсів задля енергетичної модернізації. В цих доробках акцентовується увага на тому, що конкурентоспроможність аграрних підприємств дедалі тісніше пов'язується з екологічною модернізацією, раціоналізацією ресурсного використання та здатністю відповідати новим регуляторним, ринковим і фінансовим вимогам. Водночас у зазначених дослідженнях недостатньо розкритим залишається управлінський механізм інтеграції енергобезпечкових і енергоощадних рішень у систему поточного бюджетування, контролю витрат, інвестиційного ранжування та відповідальності виробничих підрозділів аграрних підприємств.

Окремий блок наукових праць присвячено структурним бар'єрам формування енергоефективного аграрного сектору національної економіки. Так, М. Височанська та інші (2025), О. Шубалий та інші (2023) досліджують деструктивні чинники, що стримують структуризацію механізму енергоефективності аграрного сектору й переробно-харчової галузі зокрема, виражені у зношеності техніко-технологічної бази, інституційних обмеженнях, управлінських дисбалансах й недостатній узгодженості ресурсної політики аграрних підприємств. С. Булава (2026), О. Мельников та інші (2021) розглядають діагностику техніко-технологічного потенціалу сільської економіки в умовах аграрної кризи, воєнних викликів і повоєнного відновлення, що є важливим для розуміння матеріальної основи енергетичної модернізації аграрних підприємств. Зазначені праці формують методологічне підґрунтя для оцінювання ресурсної вразливості аграрних підприємств, однак

прикладні інструменти швидкої адаптації до дефіциту енергоресурсів, нестабільного постачання та порушення виробничих циклів залишаються недостатньо операционалізованими.

Вагоме значення для тематики дослідження мають праці (Шубалий et al., 2023; Петруха, 2023; Ryzhakova et al., 2022), у яких енергоефективність пов'язується з біоекономічною трансформацією, біопаливними виробництвами та розвитком агропродовольчих ланцюгів доданої вартості. Таке поєднання дозволяє розширити розуміння енергоефективності не лише як інструменту зниження витрат, а й як складової переходу до більш циркулярної, ресурсно ощадної та відновлюваної моделі сільського розвитку.

Міжнародний дослідницький дискурс зосереджується переважно на детермінантах енергоефективності, цифровізації енергоменеджменту, контрактингових моделях і поєднанні відновлюваної енергетики з точним землеробством. Так, Дж. Лю та інші (Liu et al., 2021) досліджують чинники енергоефективності і енергозбереження в аграрному секторі країн, що розвиваються, звертаючи увагу на взаємозв'язок між технологічним рівнем, структурою аграрного виробництва та споживанням технологічної енергії. К. Батер та ін. (Bader et al., 2025) аналізують регіональне сприйняття систем енергетичного менеджменту в аграрному секторі Німеччини, що є важливим для розуміння організаційних передумов цифрового контролю й локальної адаптації енергетичних рішень. Водночас зазначені підходи потребують критичного переосмислення для українських умов, де управління енергоефективністю відбувається під впливом воєнних ризиків, пошкодження інфраструктури, дефіциту капіталу й високої волатильності зовнішнього середовища. В свою чергу, дослідження Q. Du та інших (Du et al., 2025) поглиблює розуміння енергетичного контрактингу як інструменту ризикоорієнтованого менеджменту в

аграрному секторі економіки. Автори обґрунтовують, що контрактні моделі можуть прискорювати енергетичну модернізацію без істотного початкового навантаження на капітал аграрного підприємства. Для українських аграрних підприємств цей підхід має особливе значення через обмеженість інвестиційних ресурсів, високу вартість капіталу та потребу в оновленні критичних технологічних вузлів. Однак, подальшого опрацювання потребує питання включення енергоконтрактингу в ширшу систему внутрішнього бюджетування, центрів відповідальності, контролю KPI (Key Performance Indicator) та управління операційними ризиками в умовах воєнної економіки.

У дослідженнях В. Македон та ін. (Makedon et al., 2024; Makedon et al., 2025) відновлювана енергетика розглядається через поєднання економічної результативності, екологічних переваг і внеску в досягнення Цілі сталого розвитку № 7 щодо доступної та чистої енергії. Ці роботи є релевантними для обґрунтування біогазових, сонячних і гібридних рішень в аграрному виробництві, оскільки доводять значення локальної генерації для зниження операційних витрат і екологічного навантаження. Разом із тим, для умов України відкритим залишається питання реалістичності інтеграції таких технологій у виробничі цикли аграрних підприємств за наявності енергетичної кризи, воєнної невизначеності, нерівномірної доступності фінансування та різної технічної спроможності господарств.

А. Чоудхурі (Chowdhury, 2025) показує переваги поєднання відновлюваної енергії з технологіями точного землеробства у віддалених сільських територіях, акцентуючи на автономному живленні польових систем, сенсорному контролі та цифровій підтримці виробничих операцій. Це має безпосередній зв'язок із проблематикою IoT-контролю зрошення, автономних насосних станцій, smart-вентиляції та цифрового управління навантаженням.

Водночас різномасштабність функціонування аграрних підприємств потребує додаткового теоретико-методичного осмислення менеджменту енергоефективності, оскільки рішення, ефективні для великого вертикально інтегрованого підприємства (Петруха & Петруха, 2020; Онікієнко et al., 2023), не завжди можуть бути безпосередньо перенесені на середнє або мале аграрне підприємство. У цьому ж контексті Б. Кишакевич та ін. (Kyshakevych et al., 2025) аналізують системні проблеми та резерви ефективності аграрного сектору ЄС на основі slack-based DEA-підходу, підкреслюючи значення внутрішніх резервів продуктивності й оптимізації розподілу факторів виробництва. Для нашого дослідження це важливо, оскільки енергоефективність розглядається не лише як технологічне оновлення, а й як спосіб кращого використання внутрішніх ресурсів аграрного підприємства.

Нормативно-методичний вимір проблематики формують джерела, пов'язані з енергетичним менеджментом, енергоефективністю, енергетично розумними продовольчими системами та декарбонізацією. Стандарт ISO 50001 (International Organization for Standardization, 2026) задає логіку системного управління енергетичною результативністю на основі циклу безперервного поліпшення. Директива з енергоефективності (Energy Efficiency Directive) Європейського Союзу (European Commission, n.d.) фіксує енергоефективність як один із ключових інструментів зниження енергоспоживання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення кліматичних цілей. Аналітичний звіт Міжнародного енергетичного агентства (International Energy Agency) «Energy Efficiency 2024» (International Energy Agency, 2024) підкреслює стратегічну роль енергоефективності у зменшенні енергетичних ризиків і прискоренні енергетичного переходу. Звіт Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН

(Food and Agriculture Organization) з питань енерготорумної їжі (Energy-Smart Food) (Food and Agriculture Organization of the United Nations, n.d.) дозволяють пов'язати енергоефективність аграрного виробництва з продовольчими системами, ресурсною ощадністю та технологічною стійкістю. Для України особливу значущість мають також матеріали Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України щодо проєктів Фонду декарбонізації (State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine, n.d.) і звіт UNECE щодо підвищення ролі біопалива та біомаси в енергетичній системі України (UNECE, 2023).

Джерела, присвячені повоєнному відновленню, сталому розвитку й продовольчій безпеці, дають змогу розширити аналіз енергоефективності аграрних підприємств за межі суто виробничої проблематики. У праці Т. Горохової (Т. Gorokhova) та інших (Gorokhova et al., 2024) стратегії повоєнного економічного відновлення України розглядаються через призму досягнення Цілей сталого розвитку, що дозволяє інтерпретувати енергоефективність як елемент не лише корпоративної, а й макроекономічної стійкості. Дослідження І. Семчук (І. Semchuk) та інших (Semchuk et al., 2025), присвячене впливу кращих аграрних практик на досягнення Цілі сталого розвитку № 2 «Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства», є важливим для обґрунтування зв'язку між ресурсною ефективністю, стабільністю аграрного виробництва та продовольчою безпекою. У такому ракурсі енергоменеджмент аграрного підприємства постає не лише як внутрішньогосподарська функція, а як елемент ширшої системи відновлення, продовольчої стійкості й довгострокового розвитку сільських територій.

Узагальнення перелічених вище джерел засвідчує, що в наявній літературі

достатньо ґрунтовно розкрито окремі аспекти енергоефективності аграрного сектору економіки, зокрема стратегічна модернізація, енергетична безпека, біоенергетика, цифровізація, відновлювана генерація, контрактингові моделі, техніко-технологічний потенціал і зв'язок із Цілями сталого розвитку ООН. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції цих компонентів у єдину управлінську систему на рівні аграрного підприємства, здатну одночасно враховувати дефіцит ресурсів, нестабільність постачання, фінансові обмеження, цифрову зрілість, виробничу спеціалізацію та потребу в керованій енергетичній автономності. Саме ця науково-прикладна прогалина визначає логіку подальшого дослідження, орієнтованого на обґрунтування інтегрованого підходу до архітектури системи менеджменту енергоефективності аграрних підприємств в умовах загострення ресурсного дефіциту.

Постановка завдання. Мета статті – розробити інтегрований підхід до організаційно-економічного обґрунтування менеджменту енергоефективності аграрних підприємств в умовах загострення ресурсного дефіциту, енергетичної нестабільності та необхідності підтримання виробничої безперервності в умовах нової безпекової реальності.

Завдання дослідження:

- проаналізувати динаміку енергоспоживання підприємствами аграрного сектору національної економіки, визначити критичні маркери перевитрат енергетичних ресурсів із розмежуванням на нормативний, фактичний та ризиковий рівнів споживання;

- обґрунтувати стратегічні інструменти управління енергоефективністю аграрних підприємств з урахуванням сценарних режимів їх функціонування;

- розробити перспективні інноваційні рішення з енергоменеджменту для аграрних підприємств та визначити

їхню роль у формуванні керованої (розумної) енергетичної автономності.

Результати дослідження. Питання енергоефективності в аграрному секторі економіки України у 2020–2025 рр. пройшло складну траєкторію змістової трансформації від локального, переважно точкового впровадження енергоощадних інновацій до формування енергоефективності як однієї з базових передумов операційної стійкості, ресурсної керованості та виживання аграрних підприємств в умовах воєнної економіки (Петруха & Петруха, 2023; Petrukha, 2026). Якщо в довоєнний період енергоефективність здебільшого розглядалася крізь призму зниження собівартості, модернізації обладнання та оптимізації окремих технологічних процесів, то після 2022 р. вона набула значення системної управлінської категорії, пов'язаної з безперервністю аграрного виробництва, мінімізацією втрат продукції, підтриманням технологічних режимів і зниженням залежності від нестабільного зовнішнього енергопостачання (Петруха & Петруха, 2023; Petrukha, 2026).

Енергетичний баланс України у 2020 р. характеризувався значною часткою природного газу – 27,6 % та вугілля – 26,4 % (Урядовий портал, 2020), що засвідчувало збереження високої залежності економіки від традиційних енергетичних ресурсів. Для аграрного сектору економіки така залежність має особливо чутливий характер, оскільки енергія забезпечує не окремий виробничий елемент, а цілісний технологічний контур, який охоплює процеси від обробітку ґрунту, зрошення, сушіння, охолодження, вентиляції, зберігання, транспортування до первинної переробки сільськогосподарської сировини. Одним із ключових індикаторів, який відображає зміну ресурсних і технологічних параметрів аграрного виробництва, є динаміка споживання пально-мастильних матеріалів. Так, у 2023 р. загальне споживання дизельного пального в секторі

скоротилося на 33 % порівняно з довоєнним 2021 р. і становило 972 тис. т. У 2025 р., на основі проєкції частки сектору на рівні 29 % (Біоенергетична асоціація України, n.d.), споживання оцінюється приблизно у 899 тис. т. (рис. 1). Такі показники доцільно розглядати не лише як кількісну характеристику паливного споживання, а й як маркер адаптації аграрного сектору економіки до воєнних, логістичних і цінових обмежень, викликаних російсько-українською війною.

Нарощення дефіциту електроенергії, спричинений атаками РФ на критичну інфраструктуру, прискорив впровадження автономних та гібридних енергетичних

рішень. Так, у 2023 р. обсяг закупленої електричної енергії з альтернативних джерел зріс на 27 % порівняно з першим роком повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Водночас упродовж 2020–2021 рр. було введено в експлуатацію 68 промислових біогазових станцій, а у 2024 р. кількість таких установок зросла на 25 % і становила вже 85 одиниць. Наведена динаміка засвідчує поступове зміщення управлінської логіки аграрних підприємств від пасивного споживання енергії до формування власного або частково автономного ресурсно-енергетичного забезпечення.

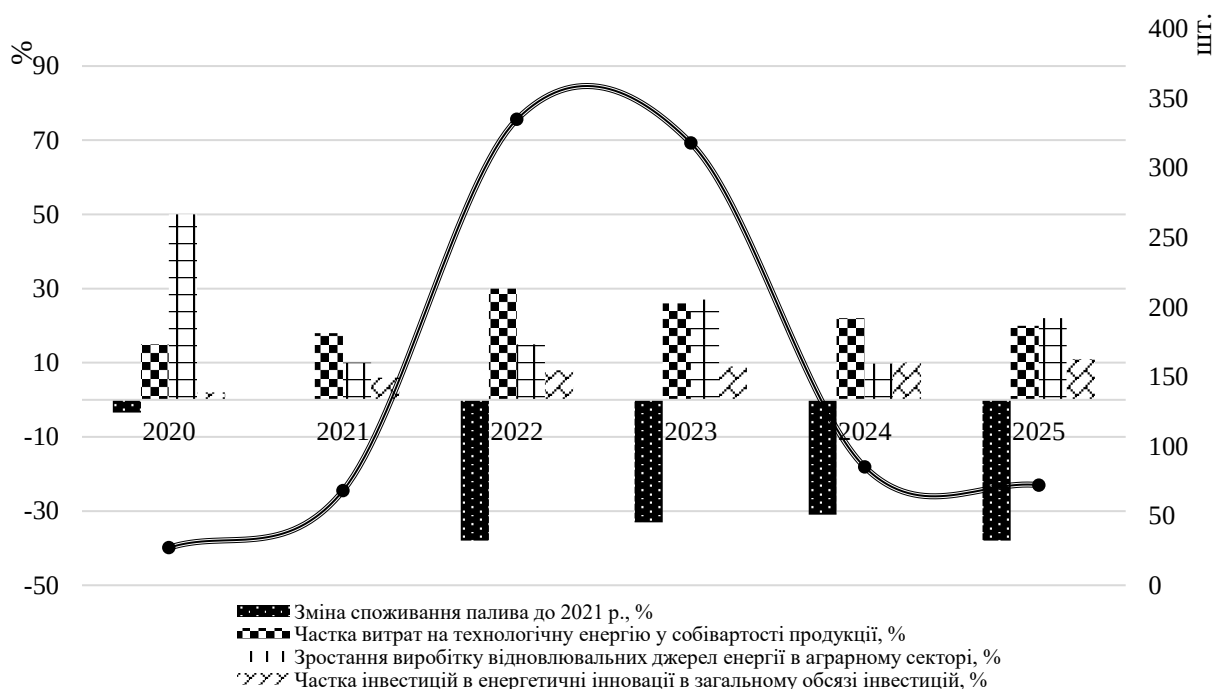


Рис. 1. Динаміка енергоспоживання та впровадження енергоефективних технологій в аграрному секторі економіки України

Джерело: побудовано авторами на основі матеріалів Bioenergy Association of Ukraine (2026), Klymenko et al. (2024) та Petrukha (2026)

У 2022 та 2023 рр. було реалізовано відповідно 335 та 318 проєктів відновлюваної енергетики, а на кінець 2025 р., за підтримки Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації, було реалізовано 72 нових енергоефективних проєкти (State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine, 2026). При цьому інвестиції в нові енергоощадні рішення у 2025 р. становили

близько 10–11 % загального обсягу інвестицій у секторі. У поєднанні з переходом до моделі точного землеробства це дозволяло аграрним підприємствам економити близько 15–20 % палива за сезон (Petrukha et al., 2024). Водночас зазначені показники потребують методично обережного трактування, оскільки характеризують не універсальний ефект для всіх аграрних підприємств, а

потенційний результат за умови поєднання технологічного оновлення, цифрового контролю, раціоналізації маршрутів техніки та дисципліни ресурсного планування.

Для аграрного сектору національної економіки характерна складна комбінація ресурсів, взаємодія яких безпосередньо визначає стабільність виробничого циклу, зокрема:

електроенергія забезпечує роботу двигунів, насосних агрегатів, холодильного обладнання, вентиляційних систем і цифрових засобів контролю;

паливо формує мобільну частину сільськогосподарського виробництва;

теплова енергія використовується у процесах сушіння, підігріву та підтримання температурних режимів;

вода забезпечує технологічну сталість зрошення, водопідготовки, охолодження та санітарно-виробничих процесів.

Тому оцінювання лише сумарних витрат не дає достатньої аналітичної глибини для управлінського рішення. Доцільним є перехід до вузлового аудиту за центрами відповідальності, який дозволяє виявити не лише обсяг перевитрат, а й місце, причину та управлінський механізм їхнього скорочення.

Енергетичний аудит у такій логіці формується як багаторівнева система. Перший рівень фіксує загальні обсяги споживання. Другий рівень деталізує їх за виробничими підрозділами,

технологічними операціями або ресурсними вузлами. Третій, аналітичний, визначає питомі витрати на одиницю продукції та зіставляє їх із нормативними, сезонними й ризиковими параметрами (Кучер, Синиця, 2025). Саме цей рівень надає аудиту управлінської цінності, оскільки переводить облік ресурсів із режиму констатації витрат у режим діагностики джерел неефективності. Індекс інтегральної ресурсної напруги визначається так (Petrukha N., 2026):

$$IRN = \frac{\alpha E_e + \beta E_f + \gamma E_t + \delta W}{Q} \times K_s \times K_r \quad (1)$$

де: E_e – витрати електроенергії, кВт·год; E_f – витрати палива, л; E_t – теплова енергія, Гкал; W – використана вода, м³; Q – обсяг продукції, т; K_s – сезонний коефіцієнт; K_r – коефіцієнт ресурсного ризику; $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – вагові параметри.

Чим вищим є значення показника, тим більш напруженим є режим ресурсоспоживання аграрного підприємства. Його прикладна цінність полягає в тому, що він дозволяє оцінити не ізольований вид ресурсу, а інтегральну ресурсну напругу виробничої системи. Для технічної діагностики використовується формат деталізації, приклад якого наведено в табл. 1. Він дає змогу визначити, де саме формуються перевитрати та який тип управлінського або технічного втручання має бути першочерговим.

Таблиця 1

**Карта технічної діагностики ресурсних витрат аграрного підприємства
(аналітичний приклад, умовні означення параметрів)**

Виробнича зона	Основний ресурс	Нормативне споживання	Фактичне споживання	Відхилення, %
Насосна станція	Електроенергія	4200	4870	15,9
Зерносушарка	Теплова енергія	18,0	22,4	24,4
Тракторний парк	Паливо	12600	14180	12,5
Холодильний склад	Електроенергія	3100	3560	14,8
Молочний блок	Вода	860	1015	18,0
Комбікормова лінія	Електроенергія	2750	3210	16,7
Логістичний вузол	Паливо	5400	6170	14,3

Джерело: складено авторами

Дані табл. 1 засвідчують, що найбільше ресурсне навантаження формується не в одному ізольованому вузлі, а в кількох технологічно пов'язаних зонах. Найвищі відхилення простежуються у зерносушарці, молочному блоці, комбікормовій лінії, насосній станції та холодильному складі. Це вказує на обмеженість точкового ремонту як способу розв'язання проблеми, оскільки локальне втручання в окремих елемент обладнання не усуває системної асиметрії між режимами споживання, виробничим графіком, якістю технічного контролю та відповідальністю підрозділів за ресурсні витрати. У рослинництві критичні зони перевитрат найчастіше виникають під час сушіння, очищення та зберігання продукції, у тваринництві вони зміщуються на вентиляцію, мікроклімат, водопідготовку й охолодження, а у транспортній ланці домінує паливна неефективність маршрутів, пов'язана з інерційними схемами руху техніки (Petrukha et al., 2025). Коефіцієнт локальної втрати енергії визначається за формулою (Petrukha et al., 2025b):

$$K_{loss} = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i - N_i)}{\sum_{i=1}^n N_i} \times 100 \quad (2)$$

де: R_i – фактичне споживання у вузлі i ; N_i – нормативне споживання; n – кількість вузлів контролю.

Аналітична перевага цього показника полягає в тому, що він

відображає масштаби неефективності за контрольними вузлами та дає змогу сформувати ранжований перелік першочергових управлінських дій. Водночас ефективність такого коефіцієнта залежить від частоти оновлення даних. Так, якщо дані збираються один раз на місяць, управлінське рішення фактично реагує на вже сформовану перевитрату. А якщо ж облік здійснюється щоденно або по годинно, аграрне підприємство отримує можливість оперативно змінювати режими роботи обладнання, переносити навантаження, коригувати маршрути техніки та попереджати аварійні втрати. Саме тому система smart-metering переходить із допоміжного інструменту в ядро енергетичного менеджменту (Petrukha, 2023; International Organization for Standardization, 2026).

Архітектура моніторингу включає датчики струму, лічильники води, паливні GPS-модулі, теплові витратоміри, сервер аналітики та блок KPI. Дані збираються у регулярному або безперервному режимі, після чого формується панель відхилень. На цій основі диспетчер, керівник підрозділу та фінансовий менеджер отримують не фрагментарний набір технічних показників, а управлінську інформацію про місце, інтенсивність і динаміку ресурсних втрат. Для аналітичного управління використовуються показники, наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Система KPI енергомоніторингу аграрного підприємства
(аналітичний приклад, умовні означення параметрів)**

KPI показник	Одиниця виміру	Базове значення	Цільове значення	Період контролю
Енергоємність продукції	кВт·год / т	128	110	тиждень
Паливомісткість логістики	л / 100 км	29,4	24,0	день
Водомісткість процесу	м³ / т	3,8	3,1	день
Частка нічного тарифу	%	22	40	місяць
Коефіцієнт корисної дії сушіння	%	71	82	зміна
Простої обладнання	год	19	8	тиждень
Частка аварійних перевитрат	%	11	4	місяць

Джерело: складено авторами

Група показників, наведена в таблиці 2, перетворює технічні дані на управлінські сигнали. Без такого перетворення облік ресурсів залишається набором розрізнених показників, які не формують завершеного циклу управлінського реагування. Індекс цифрової зрілості енергомоніторингу визначимо так (Petrukha et al., 2025):

$$D_m = \frac{0,25S + 0,20A + 0,20I + 0,15P + 0,20C}{100} \quad (3)$$

де: S – рівень сенсоризації; A – автоматизація збору даних; I – інтеграція систем; P – прогнозна аналітика; C – швидкість реагування.

Коли значення показника перевищує 0,75, систему можна вважати функціонально зрілою. Водночас цей поріг доцільно трактувати як авторський аналітичний орієнтир, а не як універсальний норматив. Його призначення полягає у визначенні того, наскільки аграрне підприємство здатне не лише фіксувати ресурсні відхилення, а й перетворювати інформацію про них на своєчасні управлінські рішення. Така логіка узгоджується з принципами енергетичного менеджменту ISO 50001, де енергетична результативність розглядається як об'єкт постійного поліпшення.

Частина аграрних підприємств і досі використовує кошторисний підхід минулих років, тобто за основу береться попередній період, додається інфляційний коефіцієнт, після чого формується новий бюджет. Проте в умовах ресурсного дефіциту така лінійна логіка планування втрачає достатність. Раптові обмеження електропостачання, зміна логістичних маршрутів, подорожчання дизельного пального або нестача комплектуючих здатні швидко змінити всю структуру виробничих витрат. Саме тому адаптивна енергетична стратегія має базуватися на моделі сценарного керування.

Для аграрного підприємства доцільно формувати три режими – базовий, напружений та кризовий. У базовому режимі аграрне підприємство працює за

плановим графіком і стандартними нормативами споживання. У напруженому режимі частина процесів переноситься в дешевші часові лаги, скорочуються пікові навантаження, активуються резервні джерела та посилюється контроль КРІ. У кризовому режимі пріоритет отримують процеси, що безпосередньо підтримують виробництво, збереження продукції та недопущення незворотних втрат. Індекс стратегічної готовності пропонується визначати у форматі:

$$I_{sg} = \frac{0,26R_e + 0,22D_c + 0,18S_p + 0,18F_r + 0,16L_d}{100} \quad (4)$$

де: R_e – резерв енергопотужностей; D_c – цифровий контроль ресурсів; S_p – сценарна підготовка персоналу; F_r – фінансовий резерв; L_d – диверсифікація джерел постачання.

Коли значення показника перевищує позначку 0,80, можна говорити про високий рівень готовності аграрного підприємства до ресурсних шоків. Проте і цей показник доцільно розглядати як інструмент внутрішньої управлінської діагностики, а не як формальний критерій остаточної стійкості. Для впровадження такої стратегії розробляється деталізований пакет управлінських рішень. Усі вони структуруються за функціональними блоками, як показано в табл. 3.

Другий блок стосується інвестиційного портфеля енергоощадних проєктів. У практиці аграрних підприємств нерідко домінує техніко-орієнтована логіка модернізації, коли придбання сучасного обладнання саме по собі сприймається як достатня умова підвищення енергоефективності. Проте без ранжування інвестицій за фактичним ефектом, строком окупності, впливом на виробничі ризики та рівнем технологічної автономності таке оновлення може не забезпечити системної економії. Тому інвестиції доцільно поділяти на три групи – проєкти швидкої окупності, стабілізаційні проєкти та проєкти стратегічної автономії.

Таблиця 3

Типології заходів з адаптації енергетичної стратегії аграрного підприємства до умов нової безпекової реальності

Напрямок управління	Пропозиція	Механізм реалізації	Необхідний ресурс	Очікуваний ефект
Планування навантаження	Поділ року на 3 енергетичні режими роботи	Календар сценаріїв та ліміти споживання	ERP-модуль	Зниження хаотичних витрат на 12 %
Тарифне управління	Перенесення енергоємних процесів у нічні години	Графік сушіння та зарядки техніки	Диспетчеризація	Економія витрат до 18 %
Безперервність роботи	Формування резервної генерації	Дизельні та гібридні модулі	Капітальні вкладення	Скорочення простоїв до 70 %
Логістика пального	Подвійні канали постачання ресурсів	Два постачальники та буферний запас	Оборотний капітал	Зниження ризику дефіциту
Персонал	Навчання діям у кризових режимах	Щоквартальні тренування	Навчальний фонд	Менше аварійних втрат
Дані	Щоденний контроль KPI енерговитрат	Dashboard показників	Аналітична система	Оперативне коригування
Фінанси	Резервний фонд енерговитрат	Відрахування від EBITDA	Внутрішній бюджет	Платіжна стійкість

Джерело: складено авторами на основі Food and Agriculture Organization of the United Nations (2026) та Park et al. (2024)

До проєктів швидкої окупності слід віднести LED-модернізацію, частотні перетворювачі та автоматизацію насосного обладнання. Стабілізаційні проєкти включають утеплення складів, диспетчеризацію, теплоутилізацію та автоматизоване керування критичними технологічними процесами. Автономні рішення пов'язані із сонячними станціями, біогазом і накопичувачами енергії. Поєднання трьох груп формує збалансований портфель, у якому короткострокова економія, операційна стабільність і довгострокова автономізація не протиставляються, а взаємно підсилюють одна одну. Коефіцієнт інвестиційного пріоритету розраховується в такий спосіб (Petrenko et al., 2021):

$$K_{ip} = \frac{0,38E_c + 0,27R_s + 0,21A_t + 0,14T_o^{-1}}{1} \quad (5)$$

де: E_c – щорічна економія коштів; R_s – зменшення виробничих ризиків; A_t –

приріст технологічної автономності; T_o – строк окупності.

Чим вище значення тим вищий рівень пріоритетності фінансування проєкту. Водночас практичне ранжування інвестицій має враховувати не лише фінансовий ефект, а й критичність виробничого процесу, який підтримується відповідним енергоощадним рішенням. Практичні інвестиційні рішення наведено в табл. 4.

Сформована структура дає змогу уникнути перевантаження бюджету, оскільки частина проєктів швидкої окупності може створювати внутрішній фінансовий ресурс для подальших стабілізаційних й автономізаційних рішень. У такій моделі інвестиції в енергоефективність перестають бути одноразовими витратами на обладнання і набувають характеру послідовної траєкторії підвищення енергетичної результативності аграрного підприємства.

Таблиця 4

Портфель енергоощадних інвестицій для аграрного підприємства

Проект	Стратегічна функція	Економічний ефект	Додатковий виробничий ефект	Пріоритет впровадження
Частотні перетворювачі двигунів	Зменшення пікових навантажень	Економія електроенергії до 14 %	Зменшення зносу моторів	Високий
Автоматизація сушильного комплексу	Оптимізація режимів сушіння	Економія палива до 17 %	Краща якість зерна	Високий
LED модернізація фермерських господарств	Скорочення базового споживання технологічної енергії	Економія до 11 %	Кращі умови праці	Середній
Теплоізоляція складів	Зниження тепловтрат	Економія до 19 %	Стабільне зберігання	Високий
EMS система диспетчеризації	Централізований контроль	Скорочення втрат до 9 %	Швидкі рішення	Високий
Сонячна станція	Часткова автономія	Автономність або часткове скорочення необхідності придбання електричної енергії	Стійкість постачання	Високий або Середній
Біогазовий модуль	Переробка відходів	Новий енергоресурс	Збільшення доданої вартості абоДодатковий дохід	Середній

Джерело: складено авторами на основі джерел Chaika et al. (2020), Liu et al. (2021) та Petrukha and Petrukha (2025)

Третій блок стосується моделей енергетичного контрактингу, внутрішнього бюджетування та ризик-менеджменту. Для аграрних підприємств із дефіцитом капіталу контрактинг є особливо важливим інструментом, оскільки дозволяє здійснювати модернізацію без надмірного початкового фінансового навантаження. Інвестор або ESCO-компанія встановлює обладнання, а повернення коштів здійснюється з фактично досягнутої економії коштів. Внутрішнє бюджетування доцільно переводити на центри відповідальності, тобто елеватор, ферма, транспортний відділ, насосний вузол мають отримувати окремі бюджети, нормативи й показники контролю.

Тоді керівники центрів відповідальності бачать причинно-наслідковий зв'язок між власними рішеннями, технологічною дисципліною та фактичними витратами. Якщо ж бюджет залишається спільним і недиференційованим, відповідальність за перевитрати розмивається, а дисципліна ресурсоспоживання послаблюється. З метою контролю цих параметрів доречно

використовувати коефіцієнт керованості енергетичних витрат (Петруха Н. та ін., 2026):

$$K_{ev} = \frac{0,30B_l + 0,25M_k + 0,20R_h + 0,15C_p + 0,10D_t}{100} \quad (6)$$

де: B_l – точність бюджетних лімітів; M_k – помісячні контрольні параметри; R_h – ризик-хеджування; C_p – контроль центрів відповідальності; D_t – деталізація даних.

Практичні управлінські рішення за техніко-економічними пропозиціями третього блоку представлено в табл. 5.

Практика поєднання зазначених блоків формує новий стандарт управління ресурсами аграрного підприємства. Йдеться не про разову економію, а про створення стійкої системи управлінських рішень, у якій технічна модернізація, фінансова відповідальність, цифровий контроль і сценарне планування діють як взаємопов'язані елементи. Енергетична модель сучасного аграрного підприємства має будуватися на принципі комбінування джерел.

Таблиця 5

Типології по впровадженню контрактингу, бюджетування та ризик-менеджменту енергетичних витрат на аграрних підприємствах

Інструмент	Практична пропозиція	Механізм впровадження	Наукове обґрунтування	Очікуваний результат
Енергоконтрактинг	Модернізація сушарки за ESCO-моделлю	Оплата з утвореної економії коштів	Зниження CAPEX (капітальні витрати) навантаження	Оновлення без значених капітальних витрат
Бюджетування	Ліміти енергії по центрах відповідальності	Щомісячні бюджети	Теорія центрів відповідальності	Контроль витрат
Хеджування	Форвардні закупівлі дизпалива	Контракт на сезон	Зменшення цінового ризику	Стабільна собівартість
Страховання	Страховий поліс на простій дизель генераторів	Річний договір	Компенсація операційних втрат	Скорочення фінансових втрат
Резервування	Буферний запас пального	Норматив запасів	Логістична стійкість	Безперервність робіт
Контроль KPI	Преміювання за економію	KPI для керівників центрів відповідальності	Поведінкова економіка	Мотивація персоналу
Аналітика	Щотижневий аудит відхилень	Комісія з енергоменеджменту	Безперервне вдосконалення	Швидке реагування

Джерело: сформовано авторами

Біогаз забезпечує базове навантаження, сонячна генерація працює переважно вдень, накопичувачі згладжують пікові коливання, а мережа використовується як балансуєчий канал. Біогазові установки є ефективними для тваринницьких комплексів і змішаних аграрних підприємств, оскільки органічні відходи перетворюються на енергію, а залишковий продукт може використовуватися як добриво.

Сонячні станції найбільш ефективні на тих аграрних підприємствах в яких денне споживання є високим і передбачуваним. Насосні станції, холодильні камери, зерноочисні лінії та сортувальні комплекси добре інтегруються з фотоелектричними системами. Для фермерських господарств середнього масштабу такі рішення вже не є лише іміджевим елементом екологічної модернізації, а можуть виконувати функцію робочого активу. Окремий напрям формують гібридні комплекси. Поєднання сонячних панелей, дизельного резерву та

аккумуляторного блоку стабілізує напругу і зменшує рівень витрат пального. В цьому контексті для практичного впровадження альтернативної генерації нами сформовано пакет технічних і економічних рішень – табл. 6.

Наведена нижче таблиця показує, що різні типи аграрних підприємств потребують інваріації технологічних конфігурацій. Універсальна модель енергетичної автономізації в аграрному секторі економіки є методично обмеженою, оскільки ефективність конкретного рішення залежить від виробничої спеціалізації, сезонності навантажень, доступності біомаси, структури споживання, просторового розміщення активів і фінансової спроможності аграрного підприємства. Саме тому альтернативна генерація має розглядатися не як ізольований технологічний вибір, а як елемент адаптивної енергетичної архітектури аграрного підприємства.

Таблиця 6

Типології по впровадженню альтернативних джерел енергії на аграрних підприємствах

Технологічне рішення	Тип аграрного підприємства	Практичний механізм впровадження	Основний виробничий ефект	Додатковий економічний ефект	Пріоритет
Біогазова установка 250 кВт	Тваринницьке	Використання гною та силосних залишків	Власна генерація тепла і струму	Скорочення закупівель енергії	Високий
Сонячна станція 300 кВт	Зернове	Монтаж на дахах складів	Покриття денного навантаження	Скорочення витрат на електроенергію	Високий
Гібридний інвертор	Овочеве	Контейнерна система живлення	Безперервність охолодження	Зниження втрат продукції	Високий
Котел на біомасі	Змішане	Спалювання соломи та лушпиння	Автономне тепло	Заміщення газу або скорочення його закупівлі	Середній
Мікровітрова турбіна	Степове	Робота в зонах постійного вітру	Додаткова генерація	Зменшення пікових витрат	Середній
Біометановий блок	Велике господарство	Очищення біогазу до біометану	Паливо для техніки	Економія дизельного пального	Середній
Сонячні насоси зрошення	Поливне	Автономні насосні станції	Стабільне водопостачання	Скорочення витрат полива	Високий
Теплові насоси	Плодове	Підтримка температурного режиму	Стабільне зберігання	Скорочення енергетичних витрат	Середній

Джерело: складено авторами на основі Кабінету Міністрів України (2024а, 2024б)

Другий великий блок інновацій пов'язаний із цифровим управлінням споживанням ресурсів. Якщо аграрне підприємство генерує енергію, але не керує навантаженням, частина потенційного ефекту втрачається. Саме тому інструменти точного землеробства (precision agriculture) та рішення у сфері Інтернету речей (Industrial IoT та/або Smart Farming) стають логічним продовженням альтернативної генерації. Вони дозволяють синхронізувати виробниче навантаження з доступністю електроенергії, води, палива, теплових ресурсів і тарифних часових інтервалів.

Сенсорні системи вологості ґрунту дозволяють запускати полив лише за фактичної потреби, а не за календарною інерцією. Це скорочує витрати води, електроенергії та кількість залучених трудових ресурсів. У аграрних підприємствах із великими площами економічний результат накопичується швидше завдяки масштабному ефекту оптимізації. Автоматизоване керування вентиляцією у тваринницьких комплексах

також має виразний ресурсний ефект. Ручний режим зазвичай працює із запасом, тоді як система регулює потужність відповідно до температури, вологості та концентрації газів. На цій основі споживання знижується без втрати якості мікроклімату. Холодильне обладнання для овочів, фруктів і молочної продукції доцільно переводити на інтелектуальні режими. Пікове охолодження виконується у дешевші години, після чого система переходить у режим підтримання температури (Мельник & Цимбал, 2022).

Особливого значення набуває диспетчеризація насосних станцій. Насоси споживають значні обсяги електроенергії, однак часто працюють без достатнього налаштування на фактичну потребу у водопостачанні, тиску у системі та тарифного режиму. Встановлення частотного регулювання та дистанційного контролю дає швидкий прикладний результат за рахунок чого скорочуються перевитрати, зменшується зношуваність обладнання та підвищується точність

управління водними ресурсами. Комплекс відповідних рішень структурується за

функціональними напрямками, які наведено в табл. 7.

Таблиця 7

Інноваційні рішення у сфері цифровізації системи управління енергоспоживанням аграрного підприємства

Вектор цифровізації	Інноваційне рішення	Практичний спосіб реалізації	Очікуваний ресурсний ефект	Управлінський результат	Горизонт впровадження
Зрошення	IoT-датчики вологості	Автозапуск поливу за нормою	Скорочення витрат води та електроенергії	Точний контроль поливу	Короткий
Насосні вузли	Частотне керування	Регулювання обертів двигуна	Економія електроенергії	Скорочення зносу обладнання	Короткий
Тваринництво	SMART-вентиляція	Сенсори температури і CO ₂	Скорочення споживання електроенергії	Стабільний мікроклімат	Короткий
Холодильники	Інтелектуальний режим холоду	Нічне накопичення холоду	Зниження тарифних витрат	Прогнозовані витрати	Середній
Зерносушіння	Автокерування температурою	Регулятори паливників	Скорочення споживання палива	Вища якість зерна	Короткий
Логістика	GPS-контроль маршрутів	Аналіз роботи сільгосп-техніки	Економія дизельного пального	Прозорість використання сільгосп-техніки	Короткий
Енерго-менеджмент	Дашборд KPI	Єдина панель індикаторів	Скорочення прихованих втрат	Швидкі управлінські рішення	Короткий
Складське господарство	Smart-освітлення	Датчики руху і зональності	Скорочення базового навантаження	Контроль режимів	Короткий

Джерело: сформовано авторами

Оцінка економічного ефекту інновацій повинна виходити за межі прямої економії кіловат-годин, літрів пального чи гікалорій теплової енергії. У сучасних умовах найбільш значущий результат часто утворюється через зниження браку, скорочення простоїв, збереження якості продукції, зменшення потреби в аварійних ремонтах і підтримки технологічної безперервності, зокрема за центрами відповідальності:

сільгоспвиробництво, автономність означає здатність завершити критичний виробничий цикл без зовнішнього втручання або за умов істотного обмеження зовнішнього енергопостачання;

елеватор – можливість сушіння та вентилявання під час мережевих обмежень;

молочний комплекс – безперервність охолодження та підтримання санітарно-технологічних режимів;

зрошування – здатність виконати критичні операції поливу без втрати врожайності.

Висновки. В умовах загострення ресурсного дефіциту та енергетичної нестабільності енергоефективність аграрного підприємства виходить за межі суто технічного завдання і постає як складова управлінської спроможності антикризового регулювання його діяльності. Від цієї регуляції залежать безперервність виробництва, контрольованість витрат, збереження якості продукції та здатність виробничої системи витримувати зовнішні енергетичні й ресурсні шоки, продукуючи продовольство в достатній кількості.

Емпіричний контекст 2020–2025 рр. підтверджує посилення цієї залежності – національний енергетичний баланс залишався істотно зорієнтованим на традиційні ресурси, тоді як аграрний сектор економіки поступово зміщував управлінські пріоритети в бік енергоощадних, автономних і гібридних рішень, які за період російсько-української війни набули бурхливого розвитку. Однак, воєнна економіка також показала, що основні резерви підвищення енергоефективності зосереджуються не в механічному оновленні окремих одиниць обладнання, а в узгодженні технічних, організаційних і цифрових інструментів управління ресурсами. Йдеться про багаторівневий енергетичний аудит, вузлову діагностику ресурсних втрат, KPI-моніторинг, утворення центрів відповідальності та цифровий контроль споживання енергії. Найбільш чутливими до управлінського втручання залишаються процеси сушіння, насосного забезпечення, зберігання, охолодження, вентиляції та транспортної логістики, оскільки саме в цих зонах поєднуються прямі енергетичні витрати, ризики простоїв, втрати продукції та «тиск» на масу собівартості продовольства.

Адаптивна стратегія енергоменеджменту доцільна саме тому, що ресурсні обмеження в аграрному виробництві мають нерівномірний, сезонний і часто кризовий характер. Диференціація управлінських рішень за базовим, напруженим і кризовим режимами функціонування дає змогу заздалегідь визначати допустимі навантаження, резерви, фінансові ліміти та черговість підтримання критичних виробничих процесів. Скорочення споживання дизельного пального у 2023 р. на 33 % порівняно з 2021 р. та його орієнтовна проєкція на рівні близько 899 тис. т у 2025 р. засвідчують, що ресурсна адаптація аграрного сектору економіки вже не є

ситуативною реакцією, а набуває ознак структурної перебудови виробничої поведінки аграрних підприємств.

Інвестиції в енергоефективність мають оцінюватися не за зовнішньою технологічною новизною, а за реальним внеском у зниження собівартості, зміцнення операційної стійкості та формування керованої автономності аграрного виробництва. Найбільш результативними є рішення, які поєднують швидкий економічний ефект із підтриманням критичних технологічних циклів за рахунок використання частотного регулювання, автоматизації сушіння, теплоізоляції, цифрової диспетчеризації, контролю навантаження, оптимізації маршрутів і локальної генерації. Водночас їхній ефект не виникає автоматично після придбання обладнання, він розкривається лише за умови включення таких рішень до єдиної системи бюджетування, ризик-менеджменту та відповідальності підрозділів аграрного підприємства за ресурсні витрати. Відтак, перспективна модель енергозабезпечення аграрного підприємства має ґрунтуватися не на декларативній ідеї повної енергетичної незалежності, а на практично досяжній керованій автономності. Її основою є раціональне поєднання біогазових комплексів, сонячної генерації, гібридних систем, накопичувачів енергії та цифрового управління навантаженням. Динаміка впровадження таких рішень підтверджує поступове зміцнення цього напрямку – кількість промислових біогазових станцій зросла із 68 од. у 2020–2021 рр. до 85 од. у 2024 р., а за підтримки Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації було реалізовано ще 72 енергоефективні проєкти. У сукупності ці зміни вказують на поступовий перехід аграрного сектору національної економіки від логіки енергетичної залежності до моделі більш диверсифікованого, ощадного й керованого енергозабезпечення.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які можна було б тлумачити як потенційний

конфлікт інтересів, окрім випадків, коли це окремо зазначено в рукописі.

Фінансування. Автори заявляють, що публікація цієї статті була профінансована авторами. Заява з етики. Усі процедури, виконані в цьому дослідженні, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява про генеративний штучний інтелект. Автори заявляють, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису, якщо інше прямо не зазначено в рукописі.

Внесок авторів. Усі автори зробили однаковий внесок у розробку концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису.

Література:

- 1.Andriyiv, N., Zachepa, A., Petrukha, N., Shevchuk, I., & Berest, I. (2021). Informational aspects of changing the labor market of the EU and Ukraine through COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 657–663. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.90>
- 2.Azhaman, I. A., Khabib, A., Pushchina, N. V., & Melnychuk, O. I. (2023). Svitovyi dosvid rozvytku systemy enerhetychnoho menedzhmentu ta perspektyvy yoho vprovadzhennia v Ukraini [Global experience in the development of energy management systems and prospects for their implementation in Ukraine]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 1(12), 73–81. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.8>
- 3.Bader, C., Groß, E., Stumpfenhausen, J., Egger, T., Hartl, L., & Bernhardt, H. (2025). Regionalized acceptance analysis of an agricultural energy management system in Germany. *Frontiers in Energy Research*, 13, Article 1553906. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2025.1553906>
- 4.Bioenergy Association of Ukraine. (2026). *Neprybutkova hromadska spilka "Bioenerhetychna asotsiatsiia Ukrainy" [Non-profit public union "Bioenergy Association of Ukraine"]*. <https://uabio.org/>
- 5.Bulava, S. (2026). Diahnostyka ta otsinka tekhniko-tekhnologichnoho potentsialu ahrarynoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennykh vyklykiv ta povoiennoho vidnovlennia [Diagnostics and assessment of the technical and technological potential of Ukraine's agricultural sector under wartime challenges and post-war recovery]. *Development Service Industry Management*, 1, 298–304. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(40))
- 6.Chowdhury, A. K. (2025). Smart renewable energy integration for precision agriculture in off-grid areas. *Applied Agriculture Sciences*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.25163/agriculture.3110286>
- 7.Du, Q., Du, R., & Sun, Z. (2025). Optimizing energy efficiency in agriculture: Risk mitigation strategies for successful energy performance contracting. *IEEE Access*, 13, 183787–183805. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3623901>
- 8.European Commission. (2024). *Energy Efficiency Directive*. https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficiency-targets-directive-and-rules/energy-efficiency-directive_en
- 9.Fedirets, O. V., & Damaskin, V. S. (2025). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnym rozvytkom ahrarynykh pidpriemstv v konteksti yevrointehratsii ta Yevropeiskoho zelenoho kursu [Strategic management of the competitive development of agricultural enterprises in the context of European integration and the European Green Deal]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 4(286), 183–195. https://economics.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Oleg-Fedirets-Viktor-Damaskin-183-195.pdf
- 10.Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2026). *Energy-smart food at FAO: An overview*. <https://www.fao.org/4/an913e/an913e00.htm>
- 11.Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2026). *Energy-smart food for people and climate*. <http://www.fao.org/docrep/014/i2454e/i2454e00.pdf>
- 12.Gorokhova, T., Firstenko, O., Chopyk, Y., Voitsitska, K., & Petrukha, N. (2024). Strategies for Ukraine's post-war economic recovery within the framework of sustainable development goals. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), Article e03350. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03350>
- 13.International Energy Agency. (2024). *Energy efficiency 2024*. <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2024>
- 14.International Organization for Standardization. (n.d.). *ISO 50001: Energy management systems*. <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html>
- 15.Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024a). *Pro skhvalennia Natsionalnoho planu z enerhetyky ta klimatu na period do 2030 roku [On approval of the National Energy and Climate Plan for the period up to 2030]: Rozporiadzhennia vid 25.06.2024 № 587-r*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-p#Text>
- 16.Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024b). *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On approval of the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine for the period up to 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027]: Rozporiadzhennia vid 15.11.2024 №*

1163-r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text>

17. Klymenko, K., Petrukha, N., & Petrukha, S. (2024). "Green" Marshall Plan for Ukraine: Financial, economic and regulatory context. *RFI Scientific Papers*, 1(106), 20–49. <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.01.020>
18. Kucher, A. V., & Synytsia, O. S. (2025). *Ekonomika y stale upravlinnia enerhetychnymy resursamy v ahrarynii sferi [Economics and sustainable management of energy resources in the agricultural sector]*. Academic Publishing House "Talent".
19. Kyshakevych, B., Melnyk, O., Maksyshko, N., Maturin, Y., & Kotyk, Y. (2025). Systemic issues and efficiency reserves in EU agriculture: A slack-based DEA approach. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 11(1), 46–73. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.02>
20. Liu, J., Wang, H., Rahman, S., & Sriboonchitta, S. (2021). Energy efficiency, energy conservation and determinants in the agricultural sector in emerging economies. *Agriculture*, 11(8), Article 773. <https://doi.org/10.3390/agriculture11080773>
21. Makedon, V., Karpenko, L., Petko, S., Bondarenko, S., & Ryzhova, V. (2024). Economic efficiency and environmental benefits of the development of renewable energy sources. *International Journal of Energy, Environment, and Economics*, 32(2), 239–257. <https://novapublishers.com/shop/economic-efficiency-and-environmental-benefits-of-the-development-of-renewable-energy-sources/>
22. Makedon, V., Politykin, M., Hromyak, S., Novosad, I., & Doronina, I. (2025). The role of renewable energy in advancing SDG 7: Ensuring clean and affordable energy. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(2), 485–505. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080223>
23. Melnyk, V. I., & Tsymbal, B. M. (2022). Analiz problem pidvyshchennia enerhoefektyvnosti ahrarynogo vyrobnytstva [Analysis of problems of improving the energy efficiency of agricultural production]. *Inzheneriia pryrodokorystuvannia*, 1(23), 99–114. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6823538>
24. Melnykov, O. V., Petrukha, S. V., & Petrukha, N. M. (2021). Ekonomichne vidnovlennia silskykh terytorii: spivvidnoshennia fundamentalnogo ta prykladnogo aspektiv naukovoho doslidzhennia [Economic recovery of rural areas: The relationship between fundamental and applied aspects of scientific research]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 1(61), 176–193. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-176-193>
25. Onikiienko, N. V., Petrukha, N. M., & Ryzhakova, H. M. (2023). Naukovo-prykladni komponenty polikryterialnoi systemy otsinky innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv: imperatyvy vzaiemodii intehrovanykh struktur [Scientific and applied components of a multicriteria system for assessing the innovative development of enterprises: Imperatives of interaction between integrated structures]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 52(1), 261–273. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(1\).261-273](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(1).261-273)
26. Park, J., Yang, W., Jung, S., Lee, H., Hong, J., Lee, Y., & Kim, S. (2024). Assessment of energy self-sufficiency of a smart farm through integrated modeling of air-source heat pumps and solar power generation. *Applied Energy*, 367(1), Article 123398. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2024.123398>
27. Petrukha, N. (2023). Povoienne vidnovlennia ahrarynogo sektoru ekonomiky na zasadakh bioekonomiky [Post-war recovery of the agricultural sector of the economy based on bioeconomy principles]. *Ekonomichniy analiz*, 33(4), 49–58. <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.049>
28. Petrukha, N. (2026). *Investment support reconfiguration and resilience formation of agri-enterprises within the bioeconomic paradigm of the new security reality: Methodology, diagnostics, modelling*. Akademperiodyka.
29. Petrukha, N., Petrukha, S., Burkovskiy, O., & Burkovskiy, Y. (2025). Digitalization of development project management systems: Post-war triggers. *Actual Problems of Economics*, 3(285), 367–383. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-367-383>
30. Petrukha, N., Petrukha, S., Shapovalov, O., & Iavorskyi, V. (2025). Agricultural engineering: Stagnation or bioeconomic ontogenesis. *Agrosvit*, 10, 133–144. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.133>
31. Petrukha, N. M., & Petrukha, S. V. (2020). *Derzhavne rehuliuвання intehrovanykh korporatyvnykh obiednan v umovakh strukturno-institutsionalnoi ta funktsionalnoi transformatsii silskoi ekonomiky: problemy metodolohii, teorii, sotsialno-ekonomichnoi ta sektoralnoi polityky [State regulation of integrated corporate associations under conditions of structural-institutional and functional transformation of the rural economy: Problems of methodology, theory, socio-economic and sectoral policy]*. TOV "Vydavnychiy dim "Profesional".
32. Petrukha, N. M., & Rybitskyi, O. L. (2024). Konkurentsii na rynku ahrotekhnolohii: analiz kliuchovykh hravtsiv ta rynkovykh stratehii [Competition in the agrotechnology market: Analysis of key players and market strategies]. *Akademichni vizii*, 30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12579192>
33. Petrukha, N. M., Mykytchenko, B. A., Hrohol, V. Ya., Movchan, M. M., & Shcherbak, I. V. (2025). Modeli adaptivnogo upravlinnia v umovakh zminy ekonomichnykh umov na rynku nerukhomosti [Models of adaptive management under changing economic conditions in the real estate market]. *Budivelne vyrobnytstvo*, 81, 78–88. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.81.78-88>
34. Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., Umanets, Y. M., & Rybitskyi, O. L. (2025). The bioeconomic basis of post-war recovery of rural economy. *Business Inform*, 3, 97–110. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-97-110>
35. Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., Yavorskyi, V. V., & Ushchenko, P. H. (2026). Ekonomichne vidnovlennia v paradyhmi bioekonomiky: dokonfliktne

- metodolohichne nadbannia ta uroky voiennoi ekonomiky [Economic recovery in the bioeconomy paradigm: Pre-conflict methodological achievements and lessons of the war economy]. In V. Yu. Medvid, D. V. Diachkov, O. A. Halych, O. V. Kalinichenko, & V. S. Lesiuk (Eds.), *Vplyv voiennoho stanu ta polityka povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: natsionalni stratehii, rehionalna bezpeka ta stiikist hromad* [The impact of martial law and the policy of post-war recovery of Ukraine: National strategies, regional security and community resilience] (pp. 185–214). Poltava.
36. Petrukha, S., Klymenko, K., & Petrukha, N. (2024). Rural economy and public finances: The effects of mutual reconstruction. *Finance of Ukraine*, 9, 77–98. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.09.077>
37. Petrukha, S., Petrukha, N., Alekseienco, N., Mazur, A., & Maltsev, M. (2022). The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. In *Modern foundations of economics, management and tourism* (pp. 96–126). International Science Group, Primedia eLaunch. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1>
38. Petrukha, S. V., & Petrukha, N. M. (2023). Ahrarnyi sektor ekonomiky: viziia finansovoho kontekstu dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku [Agricultural sector of the economy: A vision of the financial context of achieving the Sustainable Development Goals]. *Oblik i finansy*, 4, 143–155. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-143-155](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-143-155)
39. Ryzhakova, G., Petrukha, S., Petrukha, N., Krupelnyska, O., & Hudenko, O. (2022). Agro-food value added chains: Methodology, technique and architecture. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(45), 385–395. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3809>
40. Semchuk, I., Mishchenko, V., Petrukha, N., Strochenko, N., & Kapelista, I. (2025). Agricultural practices' impact on achieving the sustainable development goal: Eliminating world hunger. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(1), 737–758. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080131>
41. Shubalyi, O. M., Petrukha, S. V., Kosinskyi, P. M., & Petrukha, N. M. (2023a). Finansovo-ekonomichne stymuliuvannia rozvytku pererobnoi promyslovosti na osnovi pryrodno-resursnoho potentsialu rehioniv u povoiennyi period [Financial and economic stimulation of processing industry development based on the natural resource potential of regions in the post-war period]. *Finansy Ukrainy*, 3, 55–74. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.055>
42. Shubalyi, O. M., Petrukha, S. V., Kosinskyi, P. M., & Petrukha, N. M. (2023b). Formuvannia systemy informatsiino-analitychnoho zabezpechennia rozvytku biopalyvnykh vyrobnytstv na bazi pidpriemstv ahrosektoru [Formation of a system of information and analytical support for the development of biofuel production based on agricultural sector enterprises]. *Naukovi pratsi NDFI*, 3, 133–147. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.133>
43. Shtuler, I., Sylenko, M., Kravchuk, P., Petrukha, N., Petrukha, S., & Ivantsov, S. (2025). Digital tools for managing regional socio-economic inequalities in Ukraine in the face of long-term external threats. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(36S), 138–147. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i41s.7780>
44. Sokolovska, O., Dziurakh, Y., Kristinyak, M., Petrukha, N., & Nazaruk, M. (2022). The impact of military actions on food and labor security. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(6), 582–588. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.72>
45. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine. (2025). *Publicly reported: 72 energy efficiency projects implemented using the resources of the State Decarbonization and Energy Efficiency Transformation Fund*. <https://saee.gov.ua/en/news/publicly-reported-72-energy-efficiency-projects-implemented-using-the-resources-of-the-state-decarbonization-and-energy-efficiency-transformation-fund>
46. Tkachenko, I., Petrukha, N., Petrukha, S., & Kutsovskiy, O. (2024). Retrospection and modern “face” of public debt management mechanisms and tools. *RFI Scientific Papers*, 2(107), 34–49. <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.02.034>
47. Tsykunov, V. V. (2025). Enerhetychna bezpeka silskoho hospodarstva: innovatsii ta stratehichne planuvannia [Energy security of agriculture: Innovation and strategic planning]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-56>
48. United Nations Economic Commission for Europe. (2023). *Designing a carbon neutral energy system of Ukraine: Increasing the uptake of biofuels and biomass in Ukraine*. https://unece.org/sites/default/files/2023-06/UNECE_RES_Bio_Report_UA_Final.pdf
49. Uriadovyi portal. (2020). *Onovleno Prohnoznyi enerhetychnyi balans Ukrainy* [The forecast energy balance of Ukraine has been updated]. <https://www.kmu.gov.ua/news/onovleno-prohnoznij-energetichnij-balans-ukrayini>
50. Vysochanska, M. Ya., & Hurin, O. H. (2025). Destruktyvni chynnyky ta pereshkody u protsesakh strukturyzatsii y formuvannia mekhanizmu enerhoefektyvnosti ahrosektoru [Destructive factors and obstacles in the processes of structuring and forming the energy efficiency mechanism of the agricultural sector]. *Ahroekolohichniy zhurnal*, 3, 41–50. <https://doi.org/10.33730/2077-4893.3.2025.340777>

УДК 004.738.5:655.3:338.46
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-296-304

Дата надходження: 30.04.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПЛАТФОРМНА СЕРВІТИЗАЦІЯ ЯК МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ЦИФРОВІЙ ПОЛІГРАФІЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

Артур Ланідус¹

¹Асистент Університету прикладних наук Ансбах, Ансбах, Німеччина, e-mail: artur.lapidus@gmx.de, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9928-6453>

PLATFORM-BASED SERVITIZATION AS A STRATEGIC TRANSFORMATION MODEL IN THE DIGITAL PRINTING INDUSTRY

Artur Lapidus¹

¹Assistant Professor at Ansbach University of Applied Sciences, Ansbach, Germany, e-mail: artur.lapidus@gmx.de, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9928-6453>

Анотація. Цифрова трансформація промисловості формує нові підходи до стратегічного управління виробничими підприємствами шляхом зміни механізмів створення цінності, структури конкурентних переваг і моделей взаємодії з клієнтами. Особливо динамічно ці процеси розвиваються у цифровій поліграфічній індустрії, де традиційні друкарські компанії трансформуються в інтегровані цифрові платформи, екосистеми Web-to-Print та сервісно-орієнтовані бізнес-моделі. Актуальність дослідження зумовлена недостатнім рівнем наукового опрацювання платформної сервітизації як комплексної моделі стратегічної трансформації підприємств цифрової поліграфії в умовах цифрової економіки. Метою дослідження є розроблення концептуальної моделі платформної сервітизації як механізму стратегічної трансформації компаній, що функціонують у цифровій поліграфічній індустрії. Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації та сервісної інтеграції в межах платформних поліграфічних екосистем. Теоретичну основу дослідження становлять концепції сервітизації, платформної економіки, екосистемного управління, цифрової трансформації та data-driven governance. У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, структурно-функціонального аналізу, теоретичного узагальнення та стратегічного аналізу. У статті систематизовано теоретичні підходи до платформної сервітизації та визначено ключові чинники стратегічної трансформації цифрових поліграфічних компаній. Дослідження демонструє, що розвиток платформ Web-to-Print, хмарних інфраструктур, автоматизації workflow-процесів, інтеграції штучного інтелекту та data-driven управління формує нову операційну модель поліграфічних підприємств, у якій цифрові сервіси, мережеві ефекти, платформна масштабованість і управління клієнтським досвідом стають основними джерелами конкурентних переваг. Запропоновано концептуальну модель стратегічної трансформації платформних поліграфічних компаній, що інтегрує механізми платформного governance, оркестрації екосистем та цифрового управління бізнес-процесами. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованої моделі для розроблення стратегій цифрової трансформації, оптимізації workflow-процесів, розширення платформних екосистем та вдосконалення клієнтоорієнтованих сервісів у цифровій поліграфічній індустрії.

Ключові слова: платформна сервітизація; цифрова поліграфічна індустрія; платформна економіка; Web-to-Print; цифрова трансформація; екосистемне управління; data-driven управління; платформне governance; клієнтський досвід; автоматизація workflow-процесів.

Формули: 10; рис.: 0; табл.: 2; бібл.: 51

Abstract. Digital transformation of industry creates new approaches to strategic management of manufacturing enterprises by changing value creation mechanisms, competitive advantage structures, and customer interaction models. These processes are particularly dynamic in the digital printing industry, where traditional printing companies are transitioning toward integrated digital platforms, Web-to-Print ecosystems, and service-oriented business models. The relevance of the study is determined by the insufficient scientific development of platform-based servitization as a comprehensive model of strategic transformation for digital printing enterprises in the context of the digital economy. The purpose of the study is to develop a conceptual model of platform-based servitization as a strategic transformation mechanism for companies operating in the digital printing industry. The object of the research includes digital transformation processes and service integration within platform-based printing ecosystems. The theoretical framework is based on the concepts of servitization, platform economy, ecosystem management, digital transformation, and data-

driven governance. The study applies methods of system analysis, comparative analysis, structural-functional analysis, theoretical generalization, and strategic analysis. The article systematizes theoretical approaches to platform-based servitization and identifies key factors of strategic transformation in digital printing companies. The study demonstrates that the development of Web-to-Print platforms, cloud-based infrastructures, workflow automation, AI integration, and data-driven management creates a new operational model for printing enterprises in which digital services, network effects, platform scalability, and customer experience management become the main sources of competitive advantage. A conceptual model of strategic transformation for platform-based printing companies is proposed, integrating platform governance mechanisms, ecosystem orchestration, and digital business process management. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed model for developing digital transformation strategies, optimizing workflow processes, expanding platform ecosystems, and improving customer-oriented services in the digital printing industry.

Keywords: platform-based servitization; digital printing industry; platform economy; Web-to-Print; digital transformation; ecosystem management; data-driven management; platform governance; customer experience; workflow automation.

Formulas: 10; **fig.:** 0; **tab.:** 2; **bibl.:** 51

Introduction. The digital transformation of industry is significantly changing traditional business models of manufacturing enterprises, forming new mechanisms for creating value, interacting with customers, and organizing a competitive environment. These processes are especially dynamic in industries that combine production processes with information technologies, platform solutions, and the service economy. One such industry is the digital printing industry, where in recent years there has been a transition from traditional printing production to integrated digital ecosystems.

At the same time, the digital printing industry faces a number of practical challenges, including increased global competition, the growing role of personalized production, the reduction of the life cycle of printed products, the need to integrate cloud-based services, automate workflow processes, and improve the efficiency of customer experience management. Traditional printing enterprises often do not have sufficiently flexible business models to function in the digital economy, which makes the transition to platform-based ecosystems and service-oriented management models urgent.

The scientific problem lies in the lack of a comprehensive approach to the strategic transformation of digital printing industry enterprises based on platform-based servitization, which would combine the mechanisms of digital integration, platform governance, data-driven management and ecosystem orchestration.

The modern development of Web-to-Print platforms, cloud-based infrastructures, SaaS models, workflow automation systems and integrated CRM/MIS solutions forms a new logic of the functioning of printing enterprises. In such conditions, the competitiveness of companies is less and less determined solely by production capacities and increasingly depends on the ability to manage data, digital services, platform interaction and customer experience (Baines & Lightfoot, 2014).

The transformation of the printing industry is taking place under the influence of the concept of servitization - the process of transition from selling a physical product to providing complex service solutions. In the digital environment, this process takes on a new form – platform-based servitization, in which the service model is implemented through digital platforms that ensure the integration of customers, manufacturers, suppliers and digital services within a single ecosystem (Kowalkowski et al., 2017).

The aim of the article is to study platform-based servitization as a strategic model for the transformation of digital printing industry enterprises, identify the main stages of the transition to platform ecosystems, analyze the factors of competitive advantage formation and develop a conceptual model for managing the digital transformation of printing companies.

Literature Review. The issue of platform-based servitization is actively developing in modern economic and management science in the context of digital

transformation of industry, service economy and platform business models. The first conceptual approaches to servitization were formed in the works of Vandermerwe and Rada (1988), who defined servitization as the process of integrating service components into traditional production products. Further development of the concept is presented in the studies of Baines and Lightfoot (2014), where servitization is considered as a strategic mechanism for transforming manufacturing companies into providers of comprehensive solutions. Kowalkowski and Gebauer (2017) made a significant contribution to the development of the theory of service transformation, who substantiated the role of digital technologies, data analytics and platform integration in the formation of service-oriented business models. In parallel, the theory of platform economy was actively developing. Parker, Van Alstyne and Choudary (2016) define digital platforms as a mechanism for coordinating interactions between different groups of users, where data, network effects and digital ecosystems become key resources.

The issues of platform governance and ecosystem management were investigated by Tiwana (2014), Gawer (2014), Jacobides, Cennamo and Gawer (2018), focusing on the mechanisms of orchestrator management, balancing openness and control and ecosystem coordination. A significant body of research is devoted to the digital transformation of manufacturing enterprises. Porter and Heppelmann (2014) argue that smart connected products change the logic of competition, while Westerman, Bonnet and McAfee (2014) consider digital transformation as a complex change in business models, organizational culture and customer experience.

In the context of the digital printing industry, research is mainly focused on Web-to-Print technologies, workflow automation, variable data printing and cloud-based printing systems. Kumar and Reinartz (2016) examine personalization and data-driven services, while Coreynen, Matthyssens, and Van Bockhaven (2017) analyze the relationship between

digitization and servitization. Davenport and Harris (2007) argue for the role of data analytics as a source of strategic competitive advantage.

At the same time, the analysis of the scholarly literature indicates that the majority of studies examine servitization, platform economy, and digital transformation in a fragmented manner. Insufficient attention has been devoted to the mechanisms of platform governance within digital printing ecosystems, the role of data-driven management, the transformation of traditional printing firms into platform orchestrators, and the formation of ecosystem-based competitive advantages. Furthermore, the existing body of research lacks comprehensive conceptual models integrating servitization, platform governance, and digital transformation within the context of the digital printing industry, thereby underscoring the necessity for further research in this field.

Aim and Methodology. The aim of the article is to study platform-based servitization as a strategic transformation model for enterprises in the digital printing industry and to develop a conceptual model of their transition toward digital platform ecosystems. The study focuses on the role of Web-to-Print platforms, workflow automation, cloud infrastructure, artificial intelligence, data-driven management, and customer experience management in the formation of new competitive advantages.

The methodological basis of the research combines the concepts of servitization, platform economy, digital transformation, ecosystem management, and data-driven governance. The study uses system analysis to examine platform-based servitization as an integrated transformation process, comparative analysis to distinguish traditional printing business models from platform-based ecosystems, and structural-functional analysis to identify the main components of the proposed model. Theoretical generalization is applied to systematize scholarly approaches, while strategic analysis is used to define the key factors of competitiveness, including network

effects, platform scalability, service integration, ecosystem orchestration, and AI-based personalization.

Results. In modern economic science, servitization is considered as a strategic process of transforming manufacturing companies into providers of integrated service solutions. The concept was initially formulated by Vandermerwe and Rada (1988) as a process of supplementing physical products with service components to increase consumer value. Later, servitization evolved from product-service systems to digital service ecosystems. Baines and Lightfoot (2014) define servitization as a strategic mechanism for transforming manufacturing companies into providers of integrated solutions, while Gebauer et al. (2005) emphasize the role of digital services, data analytics, and customer interaction in creating competitive advantages. Kowalkowski and Gebauer (2017) argue that modern service transformation is impossible without platform integration and data-driven management.

Platform-based servitization is a new stage in the development of service transformation, in which digital platforms become the central mechanism of ecosystem orchestration. Unlike traditional linear business models, platform ecosystems provide distributed value creation through the integration of external stakeholders. Tiwana (2014) and Gawer (2014) emphasize that digital platforms create network effects and form new sources of platform competitiveness. Jacobides, Cennamo and Gawer (2018) consider ecosystem coordination as the basis of the platform economy, and Parker, Van Alstyne and Choudary (2016) define digital platforms as a mechanism for coordinating interaction between different groups of users. Choudary (2015) emphasizes that platform business models change the mechanisms of value creation through the integration of data, digital services and ecosystem interaction. Hagiу and Wright (2015) analyze network effects and platform scalability, and Tirole (2017) argues that the platform economy transforms modern mechanisms of competition.

The digital printing industry is one of the most dynamic sectors of the digital economy. Westerman, Bonnet and McAfee (2014) consider digital transformation as a systemic process of restructuring business models, organizational culture and customer experience. Porter and Heppelmann (2014) argue that smart connected products change the logic of production system management. In the printing industry, digital transformation is manifested through Web-to-Print technologies, workflow automation, cloud manufacturing, SaaS systems and variable data printing. Kumar and Reinartz (2016) identify personalization and data-driven services as the main mechanisms of customer value creation, while Coreynen, Matthyssens and Van Bockhaven (2017) emphasize the relationship between digitization and servitization in manufacturing companies.

Platform-based servitization in the digital printing industry is manifested through the integration of Web-to-Print platforms, CRM/ERP systems, cloud services, AI-driven analytics and automated workflow management. As a result, traditional printing firms are transforming into platform-based service ecosystems, where competitiveness depends on ecosystem coordination, customer experience management, and data-driven governance. Data, digital services, network effects, and customer interaction are becoming key strategic assets of platform companies. Variable data printing plays a special role, allowing the creation of personalized printing products based on customer analytics and automated algorithms (Kumar & Reinartz, 2016). This approach ensures the transition from standardized mass production to adaptive customization. The integration of cloud technologies provides scalability, workflow automation, centralized management, and integration of geographically distributed production facilities. As a result, there is a transition from industrial competition to ecosystem competition, where competitive advantage increasingly depends not on production assets, but on the capability to orchestrate digital ecosystems and integrate heterogeneous data flows. In the platform

economy, companies are transformed into ecosystem coordinators, which ensure synchronization of customer interaction, production management, and digital communication. For the digital printing industry, this means the development of managed print services, subscription models, cloud-based design systems, and print-on-demand ecosystems.

An important element of platform-based servitization is data governance. Data is becoming a strategic resource that determines the effectiveness of personalization, predictive analytics, and customer engagement. Data-driven management ensures the transition from reactive management models to predictive governance systems. Management decisions are increasingly based on real-time analytics, AI systems, and customer behavior data. This allows for increased adaptive responsiveness and ecosystem coordination in the digital environment. Platform companies create competitive advantages through customer intelligence, automation, AI-based personalization, and omnichannel interaction. The transformation of traditional printing firms into platform ecosystems is a multi-level process. The first stage involves the digitization of existing processes through workflow automation, ERP/MIS systems, and CRM integration (Porter & Heppelmann, 2014). The second stage involves digital integration and the creation of Web-to-Print portals and omnichannel communication systems. The third stage is associated with the formation of service-oriented business models, where companies move from selling printed products to providing integrated digital solutions. The fourth stage is characterized by the transition to platform ecosystems, within which companies perform the function of orchestrator and coordinate the interaction between customers, suppliers, logistics providers and software developers. The fifth stage is data-driven platform governance, where management is based on AI systems, predictive algorithms and automated decision-support systems.

In the process of platform transformation, the organizational capabilities

of enterprises change. For platform-based companies, digital competencies, ecosystem management, customer experience management, agile governance and innovation management become critically important. Organizational competitiveness increasingly depends on the capability to coordinate distributed interactions and ensure continuous innovation processes. The structure of companies' revenues is also changing: traditional production revenues are gradually replaced by subscription revenues, SaaS services, analytics services and cloud solutions. Recurring interaction models form the basis of sustainable platform ecosystems and ensure higher customer retention.

Platform governance is one of the key factors of competitiveness of digital printing companies. Platform ecosystem management includes data governance, API management, cybersecurity, workflow standardization and ecosystem coordination. At the same time, platform governance must maintain a balance between platform openness and control, which is the central problem of ecosystem management. The effectiveness of platform ecosystems depends on interoperability, network interdependencies and synchronization of distributed digital processes. Innovation management is of particular importance. Chesbrough (2003) considers the open innovation model as a mechanism for creating innovations through ecosystem collaboration. In the digital printing industry, innovations include AI integration, smart workflow systems, predictive maintenance, recommendation systems and sustainability technologies. Open innovation environment provides acceleration of knowledge exchange and continuous ecosystem innovation. Sustainability is also becoming an important component of platform-based servitization. Print-on-demand ecosystems, workflow automation and cloud infrastructures contribute to optimization of resources, reduction of waste and energy efficiency. Thus, platform-based servitization is not only a technological innovation, but a comprehensive model of strategic

transformation of the digital printing industry in the digital economy.

An important component of strategic transformation is organizational culture change. Successful digital transformation is impossible without innovation-oriented culture, customer-centric management, digital mindset and continuous learning. Organizational culture in platform-based companies determines the speed of integration of innovations and readiness for ecosystem collaboration. Managing platform ecosystems is one of the most complex aspects of modern strategic management. Unlike traditional hierarchical organizations, platforms function as decentralized networks of interaction (Jacobides et al., 2018). Therefore, platform governance should provide flexibility of ecosystem participation, coordination efficiency and strategic control over digital infrastructure.

In the digital printing industry, platform governance encompasses data management, ecosystem coordination, API management, cybersecurity, and customer relationship management. The effectiveness of governance depends on the orchestrator firm's ability to support interoperability and synchronization of distributed digital processes. Platform ecosystems are characterized by a high level of network interdependencies, so a disruption in coordination efficiency in one ecosystem segment can impact overall platform performance. One of the key issues is balancing openness and control. Excessive

openness reduces ecosystem control and cybersecurity, while excessive centralization limits innovation dynamics and network expansion.

Customer experience management is of particular importance. In the platform economy, customer experience is becoming one of the key strategic assets, as the quality of digital interaction determines customer loyalty and long-term platform competitiveness. Platform-based companies use AI-based recommendation systems, predictive analytics, customer journey mapping, and behavioral analytics. The integration of AI-driven customer management systems allows you to move from reactive service models to predictive customer engagement strategies. Platform ecosystem management also requires new organizational structures: agile teams, cross-functional structures, digital innovation hubs and ecosystem management offices.

In the modern digital economy, data is becoming a key strategic resource. For the digital printing industry, data-driven management is becoming the basis for building competitive advantages and efficiency of platform ecosystems. Unlike traditional industrial models, in the platform-based economy, data flows form the basis for strategic coordination, adaptive decision-making and ecosystem optimization. Data-driven management involves the use of data analytics to predict customer behavior, optimize workflow and personalize services.

Table 1

Data sources

Digital printing industry	Printing Companies
-CRM systems; -Web-to-Print platforms; -online customer behavior; -ERP/MIS systems; -production analytics; -logistics systems; -social media interactions.	-demand forecasting; -production process optimization; -customer segmentation; -personalization; -predictive maintenance; -inventory management.

Source: Davenport & Harris, 2007

Table 1 shows that modern digital printing companies are forming integrated data ecosystems that encompass CRM systems, Web-to-Print platforms, ERP/MIS systems, production analytics, and social media

interactions. It is the integration of heterogeneous data sources that forms the basis of ecosystem intelligence and allows platform-based firms to carry out real-time coordination of customer interactions,

production workflows, and supply chain operations. One of the key areas of data-driven management is variable data printing. This technology allows you to create personalized printed materials based on customer data. The use of AI and machine learning provides automatic personalization, customer behavior prediction, intelligent workflow automation, and optimization of customer journeys. Predictive analytics plays an important role. Based on historical data, companies can predict customer needs, seasonal fluctuations, and load on production capacities. In platform ecosystems, data becomes a source of network effects. The more users interact with the platform, the more data accumulates, which increases the efficiency of analytics, personalization, and ecosystem coordination. At the same time, data-driven management creates new challenges: cybersecurity, privacy protection, ethical AI, data governance and regulatory compliance. Thus, data-driven management is a key component of platform-based servitization in the digital printing industry. In the modern platform economy, the sources of competitive advantage are significantly different from traditional industrial models. For the digital printing industry, digital services, platform integration and ecosystem management are becoming the main factors of competitiveness. If in traditional printing firms competitiveness was formed through ownership of production assets and economies of scale, then in platform-based ecosystems the main source of value creation is interaction efficiency, digital coordination and customer engagement mechanisms. An important factor is customer lock-in. Thanks to ecosystem integration, personalization and interoperability between digital services, switching costs increase, which ensures customer retention and ecosystem stability. Platform companies benefit from economies of data, automation, AI-based optimization and cloud infrastructures.

One of the most important advantages of platform companies is network effects (Eisenmann et al., 2006). Expansion of ecosystem participation automatically increases platform attractiveness and

stimulates further growth of ecosystem scale. In the digital printing industry, this is manifested through the integration of designers, automation of supply chains and integration of marketing services. Digital printing platforms are transformed into multifunctional service ecosystems that integrate production, marketing, logistics and analytics within a single digital environment. Agility is of particular importance. Platform-based firms are able to adapt faster to market changes and integrate emerging digital technologies.

Innovation management is critically important for platform-based companies, as digital ecosystems are characterized by a high rate of technological change. In the digital printing industry, innovations include AI integration, cloud services, automation, smart workflow, personalized printing and sustainability technologies. Platform companies have a higher level of innovation capacity due to open ecosystems, collaborative innovation and user-generated improvements. Of particular importance is the open innovation model, in which innovations are created through interaction with partners and customers (Chesbrough, 2003). Continuous organizational learning is becoming a necessary condition for sustainable ecosystem competitiveness.

The issue of sustainable development is becoming increasingly important for the digital printing industry. Platform-based servitization contributes to sustainability through optimization, automation and resource efficiency. The integration of data analytics and workflow automation allows you to minimize waste generation and optimize resource utilization. Print-on-demand ecosystems synchronize production volumes with actual customer demand, which reduces overproduction and inventory costs. Automation of workflow provides energy efficiency and optimized production cycles. Cloud technologies contribute to sustainability through centralized infrastructures. At the same time, platform ecosystems create environmental challenges: data center energy

consumption, electronic waste and cybersecurity infrastructure costs.

Based on the research conducted, it is advisable to propose a conceptual model of

platform-based servitization for the digital printing industry (Table 2).

Table 2

Levels of the platform-based servitization model for the digital printing industry

1. Production digitization -automation; -ERP/MIS integration; -digital workflow.	2. Service integration -Web-to-Print; -CRM systems; -customer portals.	3. Platform ecosystem development -ecosystem coordination; -API integration; -partner networks.
4. Data-driven governance -analytics; -AI systems; -predictive management.	5. Intelligent platform orchestration -autonomous optimization; -ecosystem intelligence; -adaptive management.	

Sources: Developed by the author based on the data and concepts of servitization, digital transformation, platform ecosystems, and data-driven governance proposed by Vandermerwe and Rada (1988), Baines and Lightfoot (2014), Parker et al. (2016), Tiwana (2014), Coreynen et al. (2017), Jacobides et al. (2018), and Porter and Heppelmann (2014)

The proposed model reflects the evolution of digital printing firms from production digitization to intelligent ecosystem orchestration and demonstrates the causal relationship between digital integration, ecosystem coordination and strategic competitiveness. The key success factors are digital capabilities, ecosystem management, customer-centricity, data governance and innovation culture. It is the integration of these factors that forms the basis of sustainable platform transformation and ensures the long-term adaptability of digital printing companies in the conditions of the platform economy.

Conclusions. The study substantiates that platform-based servitization is a key model for the transformation of digital printing industry enterprises in the digital economy. It has been established that the modern printing industry is moving from traditional production-oriented business models to integrated digital service platforms, where data, digital services, network effects and customer experience management are the main sources of value creation.

Theoretical approaches to servitization, platform economy, ecosystem governance and digital transformation have been systematized, which allowed us to form a holistic vision of platform-based servitization as an interdisciplinary model of strategic

management. It has been proven that the integration of Web-to-Print technologies, cloud-based infrastructures, workflow automation, AI-driven analytics and data-driven management forms a new architecture of digital printing ecosystems.

The scientific novelty of the study lies in the development of a comprehensive approach to the analysis of platform-based servitization in the digital printing industry based on the integration of the concepts of servitization, platform economy and ecosystem management. A conceptual model of the strategic transformation of printing companies into platform ecosystems is proposed.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed model to develop strategies for the digital transformation of printing companies, optimize workflow processes, develop Web-to-Print ecosystems, and increase the efficiency of customer experience management.

Prospects for further research are related to the assessment of platform ecosystem performance, the study of AI governance, and the formation of sustainability metrics for platform-based printing companies.

Conflict of interest. The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest, except where separately disclosed in the manuscript.

Funding. The author declares that the publication of this article was funded by the author.

Ethics statement. All procedures performed in this study complied with institutional and international ethical standards.

Generative AI statement. The author declares that no Generative AI was used in the preparation of this manuscript unless otherwise explicitly stated in the manuscript.

References:

1. Baines, T., & Lightfoot, H. (2014). Servitization of the manufacturing firm. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(1), 2–35.
2. Chesbrough H. Open Innovation. Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
3. Choudary S. Platform Scale. Platform Thinking Labs, 2015. 304 p.
4. Coreynen W., Matthyssens P., Van Bockhaven W. Boosting Servitization through Digitization. *Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 60. P. 42–53.
5. Davenport T., Harris J. Competing on Analytics. Harvard Business Review Press, 2007. 240 p.
6. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. № 10. P. 92–101.
7. Gawer A. Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms. *Research Policy*. 2014. Vol. 43. № 7. P. 1239–1249.
8. Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23(1), 14–26.
9. Hagiu A., Wright J. Multi-sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*. 2015. Vol. 43. P. 162–174.
10. Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. № 8. P. 2255–2276.
11. Kowalkowski, C., & Gebauer, H. (2017). *Service growth in product firms*. Cambridge University Press.
12. Kumar V., Reinartz W. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. № 6. P. 36–68.
13. Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform revolution*. W.W. Norton & Company.
14. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. № 11. P. 64–88.
15. Rifkin J. The Age of Access. New York: Penguin, 2001. 320 p.
16. Tirole J. Economics for the Common Good. Princeton University Press, 2017. 576 p.
17. Tiwana, A. (2014). Platform ecosystems. Morgan Kaufmann.
18. Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.
19. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 304 p.

УДК 005.8:005.41

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-305-313

Дата надходження: 13.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ І ВДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-ПРОДУКТІВ У ПРОДУКТОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Дмитро Ільєнков¹

¹Аспірант, спеціальність 073 «Менеджмент», ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ilienkovvda@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2184-9395>

FACTORS INFLUENCING THE QUALITY AND IMPROVEMENT OF IT PRODUCTS IN PRODUCT MANAGEMENT

Dmytro Ilienko¹

¹Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ilienkovvda@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2184-9395>

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростанням складності цифрових ринків, швидкими технологічними змінами, регуляторним тиском і підвищенням очікувань користувачів щодо якості та зручності ІТ-продуктів. За таких умов продуктовий менеджмент не може спиратися лише на технічне вдосконалення або аналіз ринку, оскільки якість ІТ-продукту формується внаслідок узгодженого впливу низки груп факторів. Метою цього дослідження є систематична ідентифікація та оцінювання ключових факторів, що формують якість і вдосконалення ІТ-продуктів у продуктовому менеджменті. Об'єктом дослідження є процес формування якості та вдосконалення ІТ-продуктів у межах продуктового менеджменту. Методологічна основа дослідження базується на систематизації, порівняльному аналізі та теоретичному узагальненні факторів, що впливають на якість і вдосконалення ІТ-продуктів. У дослідженні ці фактори систематизовано у п'ять взаємопов'язаних груп: технічні, маркетингові, економічні, правові та регуляторні, а також соціально-психологічні. Результати показують, що технічні фактори визначають надійність, продуктивність і масштабованість; маркетингові фактори формують позиціонування та відповідність потребам клієнтів; економічні фактори визначають фінансову стійкість і розподіл ресурсів; правові та регуляторні фактори визначають вимоги до відповідності нормативним вимогам і змінюють довіру користувачів; соціально-психологічні фактори впливають на сприйняття, залученість, задоволеність і лояльність клієнтів. Запропонована матриця показує, що одна група факторів може впливати на результати з різною інтенсивністю, що допомагає продуктовим менеджерам визначати пріоритети. Дослідження ілюструє практичне застосування матриці на прикладі Weblium, українського конструктора сайтів, де аналіз факторів дав змогу обґрунтувати рішення щодо підвищення видимості статусу індексації сайту в інтерфейсі. Практична цінність полягає в наданні фреймворку для оцінювання ініціатив із вдосконалення та поєднання продуктових рішень із користувацьким досвідом, економічною віддачею та масштабованістю. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення цього фреймворку в різних контекстах продуктового менеджменту та оцінювання того, як значущість кожного фактора змінюється на різних етапах життєвого циклу ІТ-продукту.

Ключові слова: управління продуктами, ІТ-продукт, цифровий розвиток, відповідність нормативним вимогам, цифрова поведінка клієнтів, користувацький досвід.

Формул: 0; **рис.:** 0; **таб.:** 3; **бібл.:** 13

Abstract. The relevance of the study stems from the growing complexity of digital markets, rapid technological change, regulatory pressure, and rising user expectations regarding the quality and convenience of IT products. Under these conditions, product management cannot rely only on technical improvement or market analysis, because product quality results from the coordinated influence of several factor groups. The aim of this study is to systematically identify and evaluate key factors that shape the quality and improvement of IT products in product management. The object of the study is the process of IT product quality formation and improvement within product management. The methodological foundation of the study is based on the systematization, comparative analysis, and theoretical generalization of the factors influencing IT product quality and improvement. The study systematizes these factors into five interconnected groups: technical, marketing, economic, legal and regulatory, and socio-psychological. The results show that technical factors determine reliability, performance, and scalability; marketing factors shape positioning and customer alignment; economic factors define financial sustainability and resource allocation; legal and regulatory factors set compliance

requirements and trust; socio-psychological factors affect perception, engagement, satisfaction, and loyalty. The proposed matrix shows that one factor group may influence outcomes with different intensity, which helps product managers select priorities. The study illustrates the practical application of the matrix through the case of Weblum, a Ukrainian website builder, where factor analysis supported a product management decision to improve the visibility of website indexing status. The practical value lies in providing a framework for evaluating improvement initiatives and connecting product decisions with user experience, economic return, and scalability. Further research may examine the framework in different product management contexts and assess how the importance of each factor changes across the IT product lifecycle.

Keywords: product management, IT product, digital development, regulatory compliance, digital customer behavior, user experience.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 3; bibl.: 13

Introduction. In the light of digital transformation, effective product management has become a key factor in ensuring the competitiveness of companies in the IT industry. The growing dynamics of the digital services and the software markets, increased user expectations, and the rapid development of technologies necessitate the continuous improvement of IT products. Product management, which combines strategic planning and flexible response to change, is vital to this process.

Recent studies and publications examine various aspects of IT product development and product management, including technical architecture, user experience, market positioning, regulatory compliance, and economic sustainability. However, these factors are often considered separately, while the issue of their systematic identification and integrated assessment in relation to IT product quality and improvement remains insufficiently researched.

This creates an important scientific and practical task of determining how different groups of factors influence the development and advancement of IT products within product management. Such research is especially relevant under current conditions of growing demand for customer personalization, market volatility, information security concerns, and the need for efficient use of resources. Identifying these factors helps form mechanisms for optimizing IT products, prioritizing development initiatives, and increasing competitiveness in the digital market.

Literature review. Scientific research on factors that affect the quality and improvement of IT products in product

management is mostly concentrated on individual aspects rather than an integrated framework.

Certain aspects of marketing and socio-psychological factors are considered in the article by Melegati et al. (2024), which analyzes the role of product management specialists. It highlights that product management performs a multidisciplinary role not only within product guidance and vision creation but is also interconnected with business, marketing, interface design, and user experience aspects.

Technical factors are addressed through architecture, automation, DevOps, and AI. Badampudi, Usman, and Chen (2025) show the role of CI/CD and microservice reuse in software development, while Wiedemann, Wiesche, Gewalt, Krcmar (2023) analyze the integration of development and operations teams in the DevOps approach. Witkowski and Wodecki (2025) also highlight the growing role of artificial intelligence in new product development and product management processes.

Economic factors are addressed through SaaS monetization models, pricing strategies, and users' willingness to pay. Hsu, Yen, Hu, and Nguyen (2024) examine the conversion of free users into paying customers in freemium services, while Tyrväinen and Karjaluoto (2024) analyze willingness to pay under different freemium monetization strategies. These studies show that economic factors influence IT product improvement through business model selection, value perception, pricing logic, and financial sustainability.

In the article by Gnanasambandam, Harrysson, and Singh (2022), the authors

attempted to examine regulatory factors affecting product management. The research shows that regulatory aspects, such as adherence to the General Data Protection Regulation (GDPR), have become a part of the user experience and should be considered in product management. Also, the study shows that 80% of surveyed product managers use GDPR standards to measure the success of their products' privacy, which expands this aspect beyond strictly a legal requirement.

Thus, previous studies provide important insights into separate aspects of IT product management. However, the integrated assessment of these factors and their influence on product management outcomes remains insufficiently developed, which justifies the need for the present study.

Aim and methodology. The aim of this study is to develop an analytical framework for identifying, systematizing, and interpreting the factors that influence IT product improvement in product management.

To achieve this aim, the study addresses several intermediate tasks, including the identification and grouping of relevant factors, the assessment of their influence on selected product management outcomes, and the illustration of the proposed approach through a practical case of an IT product.

The study uses systematization, comparative analysis, and theoretical generalization to identify and structure the main factors affecting the quality and improvement of IT products within product management. The theoretical basis of the study includes product management and IT product improvement concepts, as well as the systems approach to analyzing interactions between different factor groups. Based on previous studies in information systems and management, the article groups the identified factors into five interrelated categories and interprets their influence through an analytical matrix. The proposed approach links factor identification with the assessment of product management outcomes and the formulation of managerial conclusions.

Results. IT product improvement is a complex process that encompasses a number

of interrelated factors. Effective management of this process is based on the application of modern technological solutions, adaptation to shifts in the market, and the use of methods that ensure flexibility, scalability, and productivity of IT products. In its turn, product management combines market analysis, the study of user behavior, product life cycle management, decision-making regarding its technical development, and optimization of development processes, which indicates a multifactorial impact and plays a key role in the process of IT product improvement. As part of the study, the key factors that affect the quality and improvement of IT products were systematized and grouped into five main categories: technical, marketing, economic, legal, and socio-psychological. Each group is described below, based on the data collected during the study.

Technical factors, including architectural solutions, the use of cloud technologies, the level of automation, the implementation of artificial intelligence, and Big Data analytics, occupy an important place among the main factors of improving IT products (Akter, Michael, Uddin, McCarthy, Rahman, 2020). Worth noting that the choice of product architecture influences stability, scalability, and the ability to integrate with other systems. IT companies are increasingly using microservices architectures and Serverless Computing approaches, which makes it possible to effectively expand IT product functionality without reducing performance. Additionally, automation of testing and development, including the use of Continuous Integration/Continuous Delivery processes, reduces the time of a product's market entry and lowers the probability of errors during production that positively affects IT products' quality (Badampudi, Usman, Chen, 2025).

Simultaneously, the use of modern technologies in product management, such as machine learning and artificial intelligence, is an essential part of improving IT products, since it allows for automating business processes, building personalized advisory systems, and increasing the performance of

data analysis. Besides, blockchain technology makes it possible to make transactions more transparent and secure, which is especially important for IT products in the financial and e-commerce sectors (Witkowski, Wodecki, 2025).

Cloud technologies and a DevOps approach enable optimal resource management, dynamic scaling, and high availability of digital services. These factors

allow companies to reduce operating costs, increase the efficiency of their products, and be flexible in relation to fluctuations in the market (Wiedemann, Wiesche, Gewalt, Krcmar, 2023). As a result, considering technical factors, it is important to effectively use the latest technologies and optimize development processes. The technical factors are summarized in Table 1.

Table 1

Technical factors influencing the quality and improvement of IT products

Factors	Impact description	Expected effect
Architectural solutions	The choice of architecture affects stability, scalability, and integrations with other systems	Functionality can be extended without reducing performance
Level of automation	Automation of processes improves quality and reduces the possibility of errors and time to market	Reducing the risk of errors and accelerating time to market
Cloud technologies usage	Cloud technologies provide flexibility, scalability, and reduce operating costs	Flexible resource management and reducing costs
Artificial intelligence usage	AI assist with automating business processes, personalizing customer experiences, and data analysis	Optimization of business processes and improvement of customer interactions
Big Data analytics	Big Data helps effectively analyze large amounts of data, identify trends, and improve decision-making	Deeper data analysis and improved strategic planning
Development and testing automation (CI/CD)	CI/CD allows acceleration of the development, testing, and release cycle of software	Continuous integration and deployment of new software versions
Blockchain technology	Blockchain provides security of transactions and transparency, which is critical for the financial sector and e-commerce	Enhancing security and reliability of digital transactions
DevOps approach	DevOps ensures efficient usage of resources, dynamic scaling of infrastructure, and high uptime of digital services	The IT product's flexibility to market changes and increased product efficiency

Sources: systematized by the author based on Akter et al. (2020); Witkowski, & Wodecki (2025); Wiedemann et al. (2023); Badampudi, Usman, & Chen (2025)

Marketing factors, to a large extent, determine the effective development and improvement of IT products that affect the product competitiveness, its correspondence with market requirements, and the extent of user satisfaction. Marketing strategies for IT products in the modern environment are based on market analysis, optimization of product positioning, assessment of customer behavior, and creation of competitive advantages. Market research allows for assessing the prospects of product development and how possible that it will adapt to changing customer preferences and the competitive environment. Target market analysis is a significant stage of

this process, which includes segmenting the audience by demographic and behavioral parameters. The Jobs-to-be-Done (JTBD) approach assists product managers in identifying the main needs and motives of customers, which contributes to the production of high-quality customer-oriented solutions (Kalbach, Wermuth, Duda, Ciontu, 2024).

Also, the improvement of IT products depends on interpreting user behavior. By using user data analytics, such as User Behavior Analytics (UBA), it is possible to evaluate the effectiveness of the product functionality and identify elements that require improvement. Engagement metrics such as

Retention Rate, Churn Rate, and Net Promoter Score (NPS) help determine how well users are engaging with the IT product and how marketing strategies are impacting their behavior (Baehre, O'Dwyer, O'Malley, Story, 2022).

Economic factors considerably influence the quality and improvement possibilities of IT products, since they determine the financial capabilities of the development, the resource assignment efficiency, and the lasting profitability of an IT product. The cost of development, supporting, and scaling an IT product highly depends on the applied business models and monetization strategies.

In practice, transactional models, subscription models, the Pay-Per-Use approach, as well as free basic versions with paid extensions (Freemium) are widely used in the IT sphere. The choice of these strategies or their combination allows you to adapt to the solvency of the target audience, stimulate the growth of the customer base, and provide a stable cash flow. Dynamic pricing also helps increase business flexibility in conditions of changing demand (Tyrväinen, Karjaluo, 2024; Hsu et al. 2025).

Thus, a well-prepared economic strategy, which includes monetization models, cost control, and forecasting of financial risks, is an essential factor in the successful development and improvement of IT products in high competitive and constantly changing market.

Legal and regulatory factors have a significant impact on the development and improvement of IT products, since they define the legal framework for operation, set cybersecurity standards, and establish requirements for data collection, processing, and storage (OECD/KDI, 2021). Besides, in the modern IT industry, conformity to legal requirements not only provides risk mitigation but also is a criterion of product quality, since these requirements are aspects of product reliability, accessibility, end-user trust, and market acceptability. Hence, reducing legal risks and sustaining user trust requires compliance with regulatory requirements in

the IT sector. Companies developing IT products should take into account regional and international standards that regulate the digital industry.

As digital services increasingly work with large volumes of confidential data, compliance with personal data protection standards is an essential part of the regulation of IT products. The General Data Protection Regulation (GDPR) establishes strict requirements for data processing transparency in the European Union and sets the responsibility of companies to ensure the user information security. In the United States, the California Consumer Privacy Act (CCPA), along with other regulations, gives consumers the right to control their data. In addition, international cybersecurity standards, such as ISO/IEC 27001 and SOC 2, regulate information security, infrastructure security for digital products, and risk management. Technology companies, primarily when operating in the EU and the US, must comply with the abovementioned regulations, and this requires corresponding changes on the technical site and in internal policies of IT products (Seun, Adekunle, Chidiogo, Nkechi, 2024).

Socio-psychological factors serve an essential role in the process of improving IT products, as they determine the level of user engagement, customers' emotional response to the product, as well as the convenience and effectiveness of using the IT product. Thoughtful User experience (UX) and User interface (UI) designs, the use of behavioral economics principles, the creation of an emotional connection with the user, and the inclusion of gamification mechanics increase the probability that the product will meet the expectations of users (Taborda, 2024). Taking these items into account contributes to advancing user satisfaction, customer retention, and the formation of long-term brand loyalty. UI/UX design shapes the overall experience of user interaction with the product and is an essential part of the socio-psychological impact. The effectiveness of UX/UI is based on factors such as ease of use, predictability of interface actions, and

adaptation to the audience's understanding (Balasm et al., 2025). Customer retention and satisfaction can be increased due to personalized interfaces, lower cognitive load, and distinct user capabilities.

Also, user behavioral patterns influence the decision-making process and determine the way they interact with IT products. Digital services can be improved using psychological aspects such as the first impression effect, the anchoring effect, and loss aversion mechanisms.

Thus, socio-psychological factors directly influence the effectiveness of IT products, increasing their acceptability to users. Considering behavioral factors, using gamification mechanics, and making UX/UI design that meets the cognitive characteristics of the audience enlarges engagement, improves user experience, and increases the competitiveness of digital services. The key factors influencing the improvement of IT products are summarized in Table 2.

Table 2

Key factors influencing the quality and improvement of IT products

Factors	Description	Key technologies and methods	Impact on the competitive field
Technical factors	Cover architectural solutions, automation level, cloud technologies, AI, Big Data. Implementing microservice architectures increases scalability and stability. Automation through CI/CD reduces time to market.	Microservices, serverless architectures, CI/CD, AI, Big Data, cloud computing, DevOps	Increase the performance, scalability, security, and stability of IT products.
Marketing factors	Focused on market analysis, consumer behavior, product positioning. It helps determine UVP and the level of competition by using the JTBD concept, SWOT analysis, and Porter's model.	JTBD, SWOT analysis, Porter analysis, User Behavior Analytics (UBA), heat maps, cohort analysis	Help with adapting the product to market changes, improve positioning and competitive advantages.
Economic factors	Determine financial sustainability, development costs, and monetization strategies, as well as cost optimization through DevOps and cloud services.	Subscription models, transactional models, Pay-Per-Use, Freemium, cloud services	Ensure financial stability, reduces costs, and increases profitability.
Legal and regulatory factors	Include personal data protection regulations (GDPR, CCPA), international cybersecurity standards (ISO/IEC 27001, SOC 2), Digital Services Act, software patenting, Open Source licensing (GNU GPL, MIT, Apache).	GDPR, CCPA, ISO/IEC 27001, SOC 2, Digital Services Act, patenting, OSS licenses	Minimize legal risks, ensures user trust, and allows access to international markets.
Socio-psychological factors	Cover UX/UI design, behavioral patterns, gamification, emotional design. Uses A/B testing, NPS, heat map analysis to evaluate the effectiveness of UX/UI and behavioral strategies.	UX/UI design, behavioral economics, A/B testing, gamification, emotional design	Provide better user interaction, increases engagement and satisfaction.

Source: systematized by the author

These groups of factors are interconnected and form a system in which each group affects the effectiveness of others that should be considered during product management decision-making.

As an example, technical factors influence marketing decisions, for instance, when entering a new market, since server location and IT product functionality need to

meet new market requirements. In turn, technical decisions are often made according to marketing research to improve product-market fit.

Marketing factors, based on market analysis and behavior research, outline the product's value proposition, while socio-psychological aspects, such as UX/UI design, should be grounded on the insights about the

customers that the marketing team obtained during research.

Economic factors, including the monetization model, also interrelate with marketing strategy and IT product positioning. The ability to implement technical decisions and the development speed are connected to economic factors, since they require financial resources.

Regulatory compliance connects with marketing by forming trust of customers. It influences the technical implementation of IT products, for example, to comply with GDPR, CCPA, and accessibility requirements. Simultaneously, it decreases the risk of financial penalties and sets restrictions that may limit prohibited advertising methods in marketing.

To move from a descriptive classification to an analytical interpretation, the identified factor groups should be assessed through their influence on product management outcomes. For this purpose, three outcome dimensions are used: user experience, return on investment (ROI), and scalability. User experience reflects the perceived value and convenience of the product for customers; ROI reflects the economic effect of product decisions; scalability reflects the ability of the product and organization to grow without a proportional increase in costs and managerial complexity. The proposed in Table 3 analytical matrix provides a tool to compare the influence of each factor group across these dimensions and to use the results for prioritizing improvement initiatives.

Table 3

Analytical matrix of the influence of factors on IT product quality and improvement in product management

Factor group	Impact on user experience	Impact on ROI	Impact on scalability
Technical factors	High – system stability, speed, security, integrations, and automation directly shape the quality of interaction with the product.	High – architecture, cloud services, CI/CD, and automation reduce development costs, support costs, and time to market.	High – microservices, cloud infrastructure, DevOps, and automation directly determine the ability to expand functionality and capacity.
Marketing factors	High – segmentation, JTBD analysis, positioning, and user behavior analytics align the product with customer needs and expectations.	High – better positioning, acquisition, conversion, retention, and pricing fit increase the economic return of product decisions.	Medium – market research supports expansion, localization, and prioritization, but scaling also depends on technical and economic readiness.
Economic factors	Medium – budget allocation affects feature quality, pricing accessibility, support, and service continuity, but the effect on UX is often indirect.	High – monetization model, cost control, and unit economics directly determine profitability and the payback of product improvements.	High – financial resources define the ability to scale infrastructure, teams, support processes, and product development.
Legal and regulatory factors	Medium – privacy, security, accessibility, and transparent data use increase trust, although poorly designed compliance may add friction.	Medium – compliance reduces legal risks and penalties, enables access to regulated markets, and strengthens customer trust; however, its impact on ROI is mainly protective and indirect	High – legal requirements define conditions for geographic and sectoral expansion and require continuous adaptation of the product.
Socio-psychological factors	High – UX/UI design, cognitive load reduction, emotional design, and gamification directly affect satisfaction, engagement, and loyalty.	Medium – higher engagement, retention, and brand loyalty improve conversion and customer lifetime value, although the effect is partly mediated by user behavior.	Medium – effective onboarding and self-service patterns support user-base growth, but infrastructure and organizational scaling remain separate requirements.

Source: developed by the author

The practical application of the proposed matrix can be illustrated by a Ukrainian website builder Weblum, which enables users to create and manage websites without coding. In Weblum's product management practice, one of the identified problems was that users did not always understand why their websites were not visible in search engines when the indexing option was disabled in the product settings. According to the proposed matrix, this case primarily concerns the impact of socio-psychological, marketing, and technical factors on user experience, with an indirect effect on ROI.

From the socio-psychological perspective, unclear indexing status increased cognitive load and uncertainty, which negatively affected user confidence in the product. From the marketing perspective, search engine visibility was connected with the perceived value of the website builder, because users expected the created website to be discoverable online. From the technical perspective, the indexing setting already existed, but its state was not sufficiently visible in the main website management flow. Therefore, the managerial decision was to make the indexing status visible on the website management interface and connect it with a clear corrective action. This decision was aimed primarily at improving UX by reducing uncertainty and support-related friction, while its indirect ROI effect was expected through higher user trust, fewer support requests, and better activation of users who rely on website visibility.

Conclusions. The findings reveal that quality and improvement outcomes of IT products through product management are determined by the coordinated interaction of technical, marketing, economic, legal and regulatory, and socio-psychological factors. Technical factors determine reliability and

scalability, while marketing factors shape positioning and market fit. Economic factors influence financial sustainability; legal and regulatory mechanisms determine compliance obligations; and socio-psychological factors affect customer perception of the IT product.

The scientific novelty of the study lies in the transition from a descriptive classification of factors to their analytical interpretation through the proposed matrix of factor influence on IT product quality and improvement. This matrix links each factor group with three product management outcomes: user experience, ROI, and scalability. Its application to the Weblum case demonstrates how factor analysis can support managerial decision-making.

The theoretical significance of the study is that it develops an integrated view of IT product improvement within product management by connecting different groups of factors with selected managerial outcomes. The practical significance of the study is that it provides a conceptual framework for evaluating and identifying factors to consider within product management when developing IT products. The suggested framework may help product managers in determining directions of quality improvements and further IT product development prioritization.

The socio-economic effect of applying the proposed approach may be reflected in higher competitiveness of IT products, improved user satisfaction, reduced support costs, better compliance with market and regulatory requirements, and more sustainable product growth.

Further research may be aimed at the examination of the proposed framework application within different product management contexts and the variation of the relative importance of each factor over different stages of the IT product lifecycle.

Conflict of interest. The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Funding. The author declares that no financial support was received for the research, authorship, and/or publication of this article.

Ethical statement. All procedures performed within this study complied with institutional and international ethical standards.

Generative AI statement. The author declares that generative artificial intelligence was not used in the preparation of this manuscript.

References:

- 1.Badampudi, D., Usman, M. & Chen, X. Large scale reuse of microservices using CI/CD and InnerSource practices - a case study. *Empir Software Eng* 30, 41 (2025). <https://doi.org/10.1007/s10664-024-10595-w>
- 2.Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Story, V. M. (2022). Customer mindset metrics: A systematic evaluation of the net promoter score (NPS) vs. Alternative calculation methods. *Journal of Business Research*, 149, 353-362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.048>
- 3.Balasm, Z., Rajan, S. S., Karpagham, C., Nuritdinovich, M. A., Yusupov, S., & Maurya, S. (2025). Cognitive Load Optimization in User Interface Design for Info Services. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15(2), 69–74. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.2.10>
- 4.Gnanasambandam, C., Harrysson, M., Singh, R. (2022, March 14). Responsible product management: The critical tech challenge. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/responsible-product-management-the-critical-tech-challenge>
- 5.Hsu, Pei-Fang, Yen, Hsin-Ru, Hu, Paul, & Nguyen, Tuan. (2024). Converting free users to paying customers in freemium services: a SaaS success model. *Information Systems and e-Business Management*. 23. 355-390. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00690-2>
- 6.Kalbach, J., Wermuth, Y., Duda, S., & Ciontu, F. (2024). Jobs-to-be-done at scale: Disrupting the status quo with customer focus. *Journal of Digital & Social Media Marketing*. 12. 262. <https://doi.org/10.69554/NJQQ4314>
- 7.Melegati, J., Wiese, I. & Chanin, R., Aldaej, A., Mikkonen, T., Prikladnicki, R., & Wang, X. (2024). Product managers in software startups: A grounded theory. *Information and Software Technology*. 174. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107516>
- 8.OECD/KDI (2021), Case Studies on the Regulatory Challenges Raised by Innovation and the Regulatory Responses, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8fa190b5-en>
- 9.Seun, S. B., Adekunle, O. A., Chidiogo, U. A., & Nkechi, E. E. (2024). Data Privacy Laws and Compliance: A Comparative Review of the EU GDPR and USA Regulations. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(3), 528-543. <https://doi.org/10.51594/csit.rj.v5i3.859>
- 10.Taborda, J. A. (2024). User experience (UX) evaluation in gamified processes. *Ingeniería y Competitividad*, 26(3). <https://doi.org/10.25100/iy.v26i3.13338>
- 11.Tyrväinen, O., & Karjaluo, H. (2024). Willingness to pay for freemium services: Addressing the differences between monetization strategies. *International Journal of Information Management*, 77, 102787. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102787>
- 12.Wiedemann, A., Wiese, M., Gewalt, H., & Krcmar, H. (2023). Integrating development and operations teams: A control approach for DevOps. *Information and Organization*, 33(3), 100474. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2023.100474>
- 13.Witkowski, A., Wodecki, A. Where does AI play a major role in the new product development and product management process?. *Manag Rev Q* (2025). <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00533-5>

УДК 658.7:658.8:005.33:338.1.

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-314-326

Дата надходження: 13.04.2026

Дата прийняття до друку: 15.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ ДИСТРИБ'ЮТОРІВ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Владислав Коваленко¹

¹Аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет «КРОК»», м. Київ, Україна e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8098-8823>

PECULIARITIES OF LOGISTICS SYSTEM FUNCTIONING OF PHARMACEUTICAL DISTRIBUTION ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Vladyslav Kovalenko¹

¹PhD student in the Educational and Scientific Program "Management", department of management technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kovalenkove@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8098-8823>

Анотація. В умовах повномасштабної війни в Україні логістичні системи підприємств зазнають глибоких трансформацій, зумовлених впливом комплексу деструктивних чинників. Фармацевтичні підприємства-дистриб'ютори виконують ключову роль у формуванні та підтримці безперервних ланцюгів постачання лікарських засобів від виробника до кінцевого споживача, що в умовах воєнного стану супроводжується значними викликами та ризиками. Воєнні дії спричинили суттєву трансформацію логістичного середовища, зокрема через руйнування транспортної та складської інфраструктури, порушення традиційних маршрутів постачання, підвищення рівня небезпеки перевезень, дефіцит паливно-енергетичних ресурсів тощо. Актуальним постає науково та практично обґрунтоване дослідження функціонування логістичних систем дистриб'юторів лікарських засобів в умовах воєнного стану. Метою дослідження є системний аналіз особливостей функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в умовах воєнного стану та обґрунтування напрямів підвищення їх адаптивності. У дослідженні використано системний підхід, що дозволяє розглядати логістичну систему як сукупність взаємопов'язаних підсистем. Застосовано методи аналізу та синтезу для виявлення структурних елементів системи, порівняльний аналіз — для оцінки змін у функціонуванні логістичних процесів. У результаті проведеного дослідження встановлено, що логістичні системи фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в умовах воєнного стану зазнають комплексного впливу деструктивних чинників, які мають системний характер та охоплюють як операційні, так і їх забезпечувальні підсистеми. Визначено, що ключовими активами, які вражаються під впливом цих чинників є транспортна, складська та закупівельна підсистеми, а також інформаційна, кадрова, правова та організаційно-економічна складові логістичної системи. Практичне значення рекомендацій полягає у можливості їх використання для підвищення стійкості та адаптивності логістичних процесів фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в умовах воєнного стану. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці комплексних адаптивних моделей управління логістичними системами фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів з урахуванням довгострокового впливу воєнного стану, кризових ризиків та потреб післявоєнного відновлення логістичної інфраструктури.

Ключові слова: логістична система, дистриб'ютор, фармацевтика, управління, воєнний стан.

Формули: 0; **рис.:** 0; **табл.:** 1, **бібл.:** 26

Abstract. In the context of the full-scale war in Ukraine, enterprise logistics systems are undergoing profound transformations caused by the influence of a complex of destructive factors. Pharmaceutical distribution companies play a key role in establishing and maintaining uninterrupted supply chains of medicines from manufacturers to end consumers, which under martial law is accompanied by significant challenges and risks. Military actions have caused substantial transformations of the logistics environment, particularly through the destruction of transport and warehouse infrastructure, disruption of traditional supply routes, increased transportation risks, and shortages of fuel and energy resources. Therefore, scientifically and practically substantiated research into the functioning of pharmaceutical distributors' logistics systems under martial law becomes increasingly relevant. The aim of the study is to conduct a

systematic analysis of peculiarities of logistics systems functioning of pharmaceutical distribution enterprises under martial law conditions and to substantiate directions for increasing their adaptability. The study applies a systemic approach, allowing the logistics system to be considered as a set of interconnected subsystems. Methods of analysis and synthesis were used to identify structural elements of the system, comparative analysis was applied to evaluate changes in logistics processes. The conducted study revealed that logistics systems of pharmaceutical distribution enterprises under martial law are exposed to the comprehensive impact of destructive factors that have a systemic nature and affect both operational and supporting subsystems. It was determined that the key components most affected by these factors are the transportation, warehousing, and procurement subsystems, as well as the information, personnel, legal, and organizational-economic elements of the logistics system. The practical significance of the recommendations lies in the possibility of their application for improving the resilience and adaptability of logistics processes of pharmaceutical distribution enterprises under martial law conditions. Prospects for further research include the development of comprehensive adaptive management models for the logistics systems of pharmaceutical distribution enterprises, taking into account the long-term impact of martial law, crisis risks, and the needs of post-war recovery of logistics infrastructure.

Keywords: logistics system, distributor, pharmaceuticals, management, martial law.

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 1, **bibl.:** 26

Вступ. В умовах повномасштабної війни в Україні логістичні системи підприємств зазнають глибоких трансформацій, зумовлених впливом комплексу деструктивних чинників. Руйнування транспортної та складської інфраструктури, порушення традиційних ланцюгів постачання, дефіцит матеріальних і трудових ресурсів, а також нестабільність нормативно-правового середовища ставлять перед вітчизняними підприємствами велику низку випробувань. Особливої актуальності зазначені процеси набувають у сфері фармацевтичної логістики, яка забезпечує безперервність постачання лікарських засобів і безпосередньо впливає на рівень соціально-економічної та національної безпеки.

Фармацевтичні підприємства-дистриб'ютори виконують ключову роль у формуванні та підтримці безперервних ланцюгів постачання лікарських засобів від виробника до кінцевого споживача, що в умовах воєнного стану супроводжується значними викликами та ризиками. Воєнні дії спричинили суттєву трансформацію логістичного середовища, зокрема через руйнування транспортної та складської інфраструктури, порушення традиційних маршрутів постачання, підвищення рівня небезпеки перевезень, дефіцит паливно-енергетичних ресурсів тощо. Особливою рисою фармацевтичної галузі є дотримання відповідних температурних режимів при зберіганні та транспортуванні препаратів. Відсутність адаптивних

логістичних стратегій і недостатня інтеграція інформаційних, фінансових та матеріальних потоків призводять до зривів поставок, дефіциту медикаментів у регіонах з активними бойовими діями та підвищення витрат на дистрибуцію.

Для дистриб'юторів лікарських засобів логістична діяльність виступає не лише окремою функціональною складовою, а невід'ємним елементом загальної системи їх функціонування та взаємодії з численними учасниками фармацевтичного ринку. Таким чином, налагоджена робота логістичної системи впливає на економічну безпеку самого підприємства та інших учасників логістичного ланцюга.

Актуальним постає науково та практично обґрунтоване дослідження функціонування логістичних систем дистриб'юторів лікарських засобів в умовах воєнного стану. Такі дослідження потребують розгляду логістичних систем як складних адаптивних систем, функціонування яких зумовлено взаємодією різних підсистем під постійним впливом деструктивних чинників воєнного стану.

Сучасні дослідження широко висвітлюють питання трансформації фармацевтичного ринку та окремих аспектів логістичної діяльності в умовах воєнного стану. Водночас відсутній комплексний підхід до дослідження логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів як цілісних

структур із урахуванням взаємодії функціональних та забезпечувальних підсистем.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження у сфері фармацевтичної логістики в умовах воєнного стану формують кілька ключових напрямів наукового аналізу, зокрема: трансформація фармацевтичного ринку, адаптація логістичних процесів до кризових умов, а також вплив політичних, інфраструктурних, регуляторних і економічних чинників на функціонування підприємств. Значний внесок у розвиток теоретичних засад логістики зроблено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, де логістична система розглядається як складна інтегрована структура.

Професор Алькема В. (2025) у своїх роботах присвятив багато уваги дослідженню сутності логістики, логістичних систем, роботи закладів охорони здоров'я, а також аналізу стану національної логістичної системи (НЛС). У роботах Мовсесян А. (2024) основну увагу приділено дослідженню трансформації фармацевтичного ринку України в умовах війни. Автор аналізує зміни у структурі попиту, зростання ролі внутрішнього виробництва та скорочення імпорتنих поставок. Встановлено, що воєнні дії призводять до зміни географії споживання та перерозподілу логістичних потоків. Дослідження Костенюк Ю. та Попенко А. (2023) зосереджено на оцінці високого рівня конкуренції між дистриб'юторами лікарських засобів, що посилює вимоги до ефективності логістичних систем підприємств не тільки для мінімальної підтримки свого функціонування, а також підвищення рівня своєї конкурентоспроможності. У попередніх дослідженнях Коваленко В. (2025) було визначено основні деструктивні чинники воєнного стану, що впливають на функціонування логістичних систем підприємств-дистриб'юторів лікарських засобів. Водночас питання комплексного впливу зазначених чинників на окремі

підсистеми логістичної системи та забезпечення її адаптивності в умовах тривалого кризового середовища потребують подальшого системного аналізу.

Гринів Н., Равліковська А. (2022), Нечипорук А. та Кочубей Д. (2023) приділили увагу дослідженню адаптації логістики фармацевтичних підприємств та виділенню основних проблем галузі в умовах війни. Шмалько О. (2022) з початку війни акцентував увагу на аналізі впливу кризового середовища на процеси постачання, транспортування та зберігання лікарських засобів. Науковці Григорюк П., Силкін О. та Східницька Г. (2025), досліджували концепцію стійкості підприємств та засобів її підтримки в умовах тривалого конфлікту. Загорянська О., Зябров В. та Кищик Д. (2025) розглянули моделі оптимізації логістичних маршрутів враховуючи обмеження воєнного стану. Сагайдак-Нікітюк Р. та Чумаченко Д. (2025) також виокремлюють потребу в адаптації кризового управління. У роботі Дроздової В., Шаповалової О. та Лагно Д. (2025) акцентується увага на ускладненні координації логістичних процесів, дефіциті трудових ресурсів та необхідності адаптації операційної діяльності підприємств до кризового середовища. Необхідність забезпечення належного рівня координації також підкреслюють Білоусова Н., Миколайчук В., Ткаченко Н. та Яковенко Л. (2025). Міжпрофесійна взаємодія між учасниками системи фармацевтичного забезпечення є необхідною для підтримання безперервності надання фармацевтичної допомоги населенню.

Васильців Н. (2023), Бугайко Д., Рєзнік В. та Шевченко О. (2023) проаналізували вплив воєнного стану на організацію мультимодальних перевезень. Результати цих досліджень є актуальними для підвищення ефективності управління фармацевтичними підприємствами. Бугайко Д., Рєзнік В. (2025) також продовжили дослідження в сфері нормативно-правового регулювання та

його вплив на управління логістичними процесами.

Зарубіжні автори продовжують приділяти значну увагу аналізу ефективності передових інформаційних технологій в управлінні логістикою фармацевтичних підприємств. Chao-Hung Chiang та Chia-Hsun Chang (2026) проаналізували ризики функціонування холодових логістичних ланцюгів для продукції, чутливої до температурних режимів. Автори аналізують ризики авіаційної cold-chain logistics на прикладі Тайваню та виділяють ключові фактори втрати якості продукції: порушення температурного режиму, затримки транспортування, перевантаження логістичних вузлів та інформаційні збої. Автори Priyanka Tomar, Supriya Srivastava та Sadanand Pandey (2024) особливу увагу приділяють необхідності проведення оцінювання логістичних ризиків. В дослідженні організаціям рекомендується забезпечити формування резервних механізмів постачання, диверсифікацію логістичних каналів, розвиток міжорганізаційної взаємодії та впровадження цифрових технологій для підвищення стійкості фармацевтичних логістичних систем.

Xudong Deng, Aocheng Sun, Yong Wang та Lihui Wang (2026) підкреслюють важливість адаптивного управління та швидкого перепланування логістичних операцій в умовах нестабільного середовища функціонування. Faryad M., Din G. M., Iram S. (2026) та співавтори у своєму дослідженні розглядають концепцію Pharmaceutical Industry 4.0 та її вплив на розвиток систем управління фармацевтичними ланцюгами постачання. Автори акцентують увагу на цифровізації логістичних процесів, використанні інтернету речей (IoT), автоматизованих систем моніторингу, штучного інтелекту та аналітичних платформ для прогнозування ризиків і управління поставками. Для дослідження логістичних систем фармацевтичних дистриб'юторів дана праця є важливою з точки зору

обґрунтування необхідності розвитку інформаційної підсистеми та автоматизації процесів управління логістикою в умовах воєнного стану.

Bayu Fajar Nugroho, La Ode Nazaruddin, Ahmad Syamil, Haris Munandar Nurhasan, Erika Fatma, Muwasiq M. Noor, Ina Primiana Febri Mustika Soeharsono, Vita Sarasi, Mária Fekete-Farkas, Gyenge Balázs (2024) провели комплексне дослідження ролі колабораційної логістики в умовах кризової ситуації, починаючи з аналізу періоду пандемії COVID-19 та продовжуючи в період Російсько-Української війни. Richard Simmons, Professor Nigel Culkin та Dr Virginia Davies (2022) враховують альтернативні шляхи до утворення ланцюгів постачання та пошуків стратегії збільшення стійкості та гнучкості таких логістичних моделей. Lawry, L. L., Janvrin, M., Korona-Bailey, J., Betancourt, C., Maddox, J., Apilado, K. P., Juman, L., Mani, V., Kanagaratnam, A., Amowitz, Z., Hamm, T. E., Berezyuk, O., та Koehlmoos, T. P. (2025) також наголошують на важливості активної взаємодії фармацевтичних підприємств та державного сектору задля підтримки соціальної безпеки населення.

Враховуючи важливість нормативно-правового регулювання в галузі охорони здоров'я, було розглянуто нормативно-правову базу України, зокрема чинні закони, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства охорони здоров'я України, а також офіційні роз'яснення та регуляторні документи, що стосуються фармацевтичної діяльності та функціонування логістичних систем в умовах воєнного стану.

Також розглянуто аналітичні матеріали Proxima Research (2024–2025), які містять актуальні статистичні дані щодо функціонування фармацевтичного ринку України, змін у структурі попиту, цінової динаміки та регуляторного середовища. Дані джерела є важливою емпіричною базою для досліджень, однак не формують цілісної теоретичної моделі логістичних систем.

Постановка завдання. Метою дослідження є системний аналіз функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в умовах воєнного стану та обґрунтування напрямів підвищення їх адаптивності. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішували такі завдання: узагальнити особливості функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в умовах воєнного стану; визначити ключові деструктивні чинники кризового середовища та проаналізувати їх вплив на окремі підсистеми логістичної системи; обґрунтувати напрями підвищення стійкості та адаптивності логістичних процесів в умовах тривалого кризового впливу. У дослідженні використано системний підхід, що дозволяє розглядати логістичну систему як сукупність взаємопов'язаних підсистем. Застосовано методи аналізу та синтезу для виявлення структурних елементів системи, порівняльний аналіз — для оцінки змін у функціонуванні логістичних процесів.

Дослідження має теоретико-аналітичний характер та базується на узагальненні наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правових актів, аналітичних матеріалів фармацевтичного ринку України та сучасних досліджень у сфері логістики й управління ланцюгами постачання в умовах кризового середовища. Основну увагу приділено визначенню системних ризиків, закономірностей та особливостей функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в умовах воєнного стану.

Специфічні особливості функціонування логістичних систем досліджувались для провідних дистриб'юторів фармацевтичного ринку України, зокрема ТОВ «БАДМ», СП «ОПТИМА-ФАРМ, ЛТД», ТОВ «ВЕНТА. ЛТД», ТОВ «ФАРМПЛАНЕТА», ТОВ «ДЕЛЬТА МЕДІКЕЛ», ТОВ «ЛЮДМИЛА-ФАРМ». Вибір зазначених підприємств обумовлений їх провідними позиціями на

ринку фармацевтичної дистрибуції України, значними обсягами логістичних операцій та важливою роллю у забезпеченні безперервності постачання лікарських засобів в умовах воєнного стану.

Результати дослідження. Фармацевтичні підприємства-дистриб'ютори продовжують свою адаптацію до роботи вже у 5-ому році активної війни з загарбницькими силами Росії. Постійна розробка, оцінка та інтеграція стратегій ведення логістичної діяльності та перегляд існуючої парадигми прийняття управлінських рішень продовжують бути актуальними на фоні як вже відомих, так і потенційних загроз хаотичного нестабільного середовища. Оперативна реакція на існуючі деструктивні чинники та робота над планування довгострокової стабільної роботи залишаються основними пріоритетами галузі фармацевтики. Логістична діяльність таких підприємств є ключовою частиною їх загального функціонування, а також основним елементом в забезпеченні економічної безпеки як себе, так і інших суб'єктів господарювання галузі охорони здоров'я (Алькема, 2022).

Практика господарювання свідчить, що в умовах воєнного стану деструктивні чинники призводять до зниження ефективності логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів через комплексний вплив на всі функціональні та забезпечувальні підсистеми. В дослідженні логістичну систему підприємства розглядали як організаційно-економічний механізм, що забезпечує координацію та взаємодію з усіма функціями діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє більш широко проаналізувати аспекти функціонування логістичної системи та визначити основні її елементи та складові. Логістична підсистема розглядається як відокремлена у структурі сукупність елементів та ланок логістичної системи, яка вирішує певний діапазон завдань та виконує перелік

конкретних функцій в межах логістичної діяльності підприємства.

Отже, поглиблення дослідження логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів потребує їх розгляду як складних адаптивних систем, функціонування яких визначається взаємодією ключових підсистем: функціональних (закупівельної, складської, транспортної, збуту, пакування, вантажопереробки) та забезпечувальних (інформаційної, правової, кадрової, організаційно-економічної, екологічної). Функціональні підсистеми є основними підсистемами, робота яких направлена безпосередньо на виконання логістичних операцій, утворення та обслуговування матеріальних потоків. Забезпечуючі підсистеми створюють умови для стабільного функціонування основних підсистем. Ефективність таких систем формується не лише на основі оптимізації окремих логістичних операцій, а й через узгодженість їх взаємодії, швидкість обробки інформаційних потоків та здатність до адаптації в умовах невизначеності.

У процесі дослідження було угруповано основні підсистеми логістичної системи. Коротка характеристика та основні показники ефективності роботи наведених підсистем наведено нижче (табл. 1).

Для українських підприємств дистриб'юторів продовжує стояти важливе завдання утримання стабільних поставок продукції від внутрішніх виробників і зарубіжних контрагентів. Зростання частки внутрішнього виробництва лікарських засобів швидше обумовлено з поступовим скороченням кількості імпортованої продукції у зв'язку з ускладненнями зовнішньоекономічної діяльності та умов постачання. Для підприємств імпортерів, у закупівельній підсистемі ключовим чинником є порушення міжнародних логістичних ланцюгів та ускладнення імпортних операцій. Наприклад, затримки

на митниці або зміна логістичних маршрутів імпорту призводять до збільшення строків постачання сировини та готових лікарських засобів. У результаті підприємства стикаються з необхідністю пошуку альтернативних постачальників або збільшення страхових запасів, що, у свою чергу, підвищує витрати.

Складська підсистема зазнає значного впливу внаслідок фізичного знищення або пошкодження складських потужностей. Прикладом є втрата великих фармацевтичних складів, що призводить до різкого скорочення запасів та необхідності їх термінового перерозподілу між іншими логістичними центрами. У таких умовах підприємства змушені переходити до моделі зменшених запасів, що підвищує ризик дефіциту лікарських засобів і знижує стабільність постачання. Наприклад, вночі 25 жовтня 2025 року російська армія балістичною ракетою повністю знищила центральний склад та офіс компанії «Оптіма-Фарм» у Києві, яка є другим за розміром фармацевтичним дистриб'ютором в Україні. Внаслідок атаки знищено великі запаси ліків, а збитки оцінюються у понад 100 мільйонів доларів. Враховуючи високу концентрацію фармацевтичної дистрибуції, втрати окремих складських об'єктів можуть мати системний вплив на забезпечення ринку лікарськими засобами, що підтверджується випадками знищення великих логістичних центрів, на яких зосереджувалася значна частка запасів продукції.

Разом із складською підсистемою, великої шкоди потерпіла робота транспортної підсистеми. У транспортній підсистемі одним із ключових деструктивних чинників є руйнування транспортної інфраструктури та обмеження руху. Наприклад, пошкодження мостів і транспортних вузлів призводить до зміни маршрутів доставки, що збільшує їх протяжність і тривалість.

Таблиця 1

Функції та показники ефективності підсистем логістичної системи

Підсистема	Функція	Показники ефективності
Функціональні		
Закупівельна	Вибір і оцінка постачальників; формування вхідних матеріальних потоків; організація закупівель; диверсифікація джерел постачання.	Рівень виконання замовлень постачальниками; середній час постачання; рівень диверсифікації постачальників; витрати на закупівлю продукції
Складська	Розміщення та зберігання товарів; управління запасами; інвентаризація та контроль залишків; контроль температурного режиму та умов зберігання.	Оборотність товарних запасів; коефіцієнт використання складських площ; витрати на зберігання; рівень дотримання температурного режиму; середній час комплектації замовлення.
Транспортна	Планування маршрутів перевезення; Організація доставки продукції; координація роботи перевізників; контроль дотримання умов транспортування; моніторинг руху вантажів.	Середній час доставки; транспортні витрати; коефіцієнт завантаження транспорту; довжина логістичного маршруту; рівень втрат або пошкодження вантажу.
Збут	Управління замовленнями клієнтів; управління взаємодією з аптечними мережами; підтримка стабільності каналів реалізації; прогнозування попиту.	Рівень виконання клієнтських замовлень; швидкість обробки замовлень; обсяг реалізації продукції.
Пакування	Підготовка продукції до транспортування; маркування продукції; забезпечення герметичності та безпечності пакування;	Витрати на пакування; частка браку пакування; відповідність умовам GDP; час підготовки продукції до відвантаження.
Вантажопереробка	Навантаження та розвантаження продукції; внутрішньоскладське транспортування; координація складських операцій.	Середній час навантаження/розвантаження; рівень помилок при комплектації; витрати на вантажопереробку; рівень механізації складських операцій.
Забезпечуючі		
Інформаційна	Збір та обробка інформації; прогнозування попиту; забезпечення обміну даними між підсистемами; автоматизація логістичних операцій; забезпечення інформаційної безпеки.	Швидкість обробки інформації; рівень автоматизації процесів; рівень кібербезпеки.
Правова	Правовий супровід логістичних операцій; контроль відповідності законодавству; забезпечення ліцензійних вимог; мінімізація правових ризиків; адаптація до регуляторних змін.	Рівень відповідності нормативним вимогам; швидкість адаптації до регуляторних змін; рівень юридичних ризиків.
Кадрова	Підбір персоналу; навчання та підвищення кваліфікації; мотивація працівників; розподіл трудових ресурсів.	Рівень плинності кадрів; забезпеченість персоналом; рівень кваліфікації працівників; витрати на навчання та розвиток персоналу.
Організаційно-економічна	Фінансове планування; управління логістичними витратами; бюджетування; оптимізація ресурсного забезпечення; оцінка ефективності логістичних процесів.	Рентабельність логістичних операцій; рівень фінансової стійкості; загальний рівень логістичних витрат; швидкість обігу оборотних коштів.
Екологічна	Контроль екологічної безпеки; управління відходами; організація утилізації продукції; впровадження принципів «зеленої логістики».	обсяг утилізованих відходів; рівень викидів від транспортування; кількість екологічних порушень.

Джерело: узагальнено автором в процесі дослідження

У практиці фармацевтичних дистриб'юторів це проявляється у збільшенні часу доставки на 20–40%, а

також у зростанні витрат на паливо та обслуговування транспорту, порушення інтервалів поставок, збільшення кількості

втрата вантажу та порушення умов перевезення. Додатково вплив мають блокпости та комендантська година, які ускладнюють планування маршрутів і знижують рівень своєчасності поставок. Прямі збитки дорожньої та транспортної інфраструктури перевищили 38,5 млрд. дол., включаючи порти, обстріли яких досягли рівня 2024 року.

Підсистема збуту зазнає суттєвих трансформацій унаслідок зміни структури попиту та географії його формування. Міграція населення, тимчасова окупація окремих територій та нерівномірне функціонування аптечних мереж призводять до порушення каналів реалізації продукції. Це проявляється у зниженні точності прогнозування попиту, нерівномірному розподілі товарних потоків та виникненні локальних дефіцитів лікарських засобів. Додатково ускладнюється взаємодія з контрагентами через зниження платоспроможності окремих клієнтів, що впливає на стабільність збутових операцій. З 30 грудня 2025 року набрала чинності Постанова Уряду, що чітко визначає, які маркетингові послуги дозволені, а які — заборонені, включно з обмеженнями щодо винагород, пов'язаних із продажами. Відміна маркетингу аптечних мереж з березня 2025 року радикально змінила правила взаємодії з аптечними мережами, змусивши ринок переглянути моделі співпраці та бюджети промоції та сильно вплинула на динаміку ринку у 2025 році. В результаті, частина аптечних мереж почала скорочувати кількість своїх аптек, особливо на територіях близьких до активних бойових дій. Таким чином, дистриб'ютори залишаються без можливості задовольнити місцевий попит.

Загальний обсяг роздрібного аптечного ринку 2025 року досяг 219,2 млрд. грн., що на +13,7% більше, ніж у 2024 році. Проте це зростання має переважно номінальний характер. У натуральному вираженні ринок скоротився на -3,1% і склав 1,18 млрд. упаковок. Фактично український фармацевтичний ринок у 2025

році став ринком зростаючих цін і скороченого споживання. Головним рушієм грошового зростання залишається інфляційний чинник (+10,0%), який компенсує падіння фізичного споживання. Важливим чинником трансформації є також демографічні зміни, зокрема скорочення чисельності населення, що призводить до зниження попиту у натуральному вираженні та впливає на структуру логістичних потоків. Це створює додаткові виклики для дистриб'юторів, які змушені адаптувати обсяги поставок і структуру запасів до змін попиту. Як результат, управління процесом закупівлі вимагає постійного контролю та оперативного планування.

Пакування відіграє важливу роль у забезпеченні збереження якості лікарських засобів під час транспортування та зберігання. В умовах воєнного стану основними проблемами є порушення постачання пакувальних матеріалів, зростання їх вартості та необхідність адаптації пакування до більш складних логістичних маршрутів. Наприклад, збільшення тривалості транспортування та частоти перевантажень вимагає використання більш міцних і термостабільних пакувальних рішень, що призводить до додаткових витрат. Також зростає ризик пошкодження продукції через недосконалість пакування або його невідповідність новим умовам перевезення. З урахуванням глобальних тенденцій розвитку фармацевтичної логістики, зокрема зростання ролі холодових ланцюгів постачання та цифровізації логістичних процесів, вплив зазначених чинників набуває ще більшого значення.

Вантажопереробка (складська обробка вантажів) зазнає значних труднощів через зміну режимів роботи складів, дефіцит персоналу та зростання навантаження на логістичні потужності. Умови воєнного стану обумовлюють необхідність частих переміщень товарів, їх перерозподілу між складами та роботи в умовах обмеженого часу (з урахуванням комендантської години). Це призводить до

збільшення часу обробки замовлень, зростання кількості помилок при комплектації та підвищення ризику пошкодження продукції. Недостатній контроль температурного режиму під час внутрішньоскладських операцій або перевантажень може призводити до втрати якості лікарських засобів.

Інформаційна підсистема зазнає значних ускладнень через підвищений рівень невизначеності та нестабільність інформаційних потоків. Зокрема, зміни у структурі попиту, спричинені міграційними процесами та регіональними дисбалансами, ускладнюють прогнозування та планування постачання лікарських засобів. Додатковими факторами є перебої у роботі інформаційно-комунікаційних систем, кіберзагрози та обмежений доступ до актуальних даних, що знижує точність управлінських рішень і уповільнює логістичні процеси.

Правова підсистема характеризується частими змінами нормативно-правового регулювання, що регламентує обіг лікарських засобів, імпорتنі операції та вимоги до логістичних процесів. Умови воєнного стану передбачають запровадження тимчасових процедур і спрощених механізмів постачання, які, з одного боку, сприяють оперативності, а з іншого — створюють додаткові ризики правової невизначеності та потребують швидкої адаптації підприємств до нових вимог. Саме 2025 рік став роком масштабних регуляторних змін, які суттєво вплинули на цінову політику, способи взаємодії з аптечними мережами. Ці зміни мали на меті підвищення доступності ліків, але одночасно створили для бізнесу нові виклики у ціноутворенні, плануванні роботи з мережами та дистрибуції. Важливу роль у забезпеченні ефективності логістичних систем відіграє нормативно-правове регулювання логістичної діяльності. У дослідженні Бугайко Д. та Рєзнік В. (2025) підкреслюється необхідність гармонізації національного законодавства із

міжнародними нормами у сфері управління логістичними системами та транспортними процесами.

Кадрова підсистема зазнає суттєвого впливу через дефіцит кваліфікованого персоналу, зумовлений мобілізаційними процесами, міграцією та загальним скороченням трудових ресурсів. Це призводить до зростання навантаження на наявний персонал, зниження продуктивності праці, збільшення кількості операційних помилок та ускладнення забезпечення безперервності логістичних процесів.

Організаційно-економічна підсистема характеризується зростанням витрат на всі складові логістичної діяльності, включаючи транспортування, зберігання, пакування та управління запасами. Водночас спостерігається необхідність перегляду логістичних стратегій, впровадження резервних каналів постачання та диверсифікації ризиків. Нестабільність економічного середовища та інфляційні процеси ускладнюють фінансове планування і знижують ефективність використання ресурсів. Глобальне зростання цін на паливо, транспортні засоби та їх обслуговування напряду впливає на загальний обсяг логістичних витрат. Нестабільність курсу вітчизняної валюти також сильно впливає на імпортерів, які вимушені враховувати ризики роботи з зарубіжними постачальниками лікарських засобів.

Екологічна підсистема також зазнає негативного впливу, що проявляється у порушенні стандартів екологічної безпеки під час транспортування та зберігання лікарських засобів. Зокрема, зростання частки автомобільних перевезень призводить до збільшення викидів, а ускладнення процесів утилізації фармацевтичних відходів — до потенційних екологічних ризиків. Додатково порушення умов зберігання може спричиняти необхідність утилізації непридатної продукції, що підвищує екологічне навантаження.

Слід відзначити, що вплив деструктивних чинників не обмежується лише результатом зниження ефективності окремої підсистеми, а утворює комплексний тиск на систему загалом. Тісна взаємопов'язаність підсистем логістики призводить до високого рівня вразливості перед систематичним комплексним тиском одного чи комбінації кількох деструктивних чинників. Враховуючи масштаби війни в Україні, логістичні компанії постійно знаходяться під всебічним впливом усіх можливих факторів кризового середовища воєнного стану.

Таким чином, комплексність впливу деструктивних чинників вимагає чіткого розуміння взаємозв'язку окремих підсистем. Найбільшого пріоритету вимагає робота з проблемами функціонального блоку підсистем, що включає наслідки руйнування інфраструктури та порушення ланцюгів постачання. Зниження рівня диверсифікації постачальників та порушення маршрутів може призвести як до дефіциту продукції, так і до перевантаження складської системи за умови порушення маршрутів чи втрати існуючих точок збуту. Оперативного втручання також вимагає робота над резервними джерелами живлення для підтримання спеціальних температурних режимів. Підвищення рівня автоматизації складських процесів може компенсувати порушення в процесі вантажопереробки. Пріоритетними є стабілізація запасів, особливо критично необхідних лікарських засобів. Очікуваний результат має включати зниження рівня зриву поставок, стабілізацію запасів та оптимізацію часу виконання замовлень.

Управлінсько-інформаційний блок вимагає впровадження сучасних інформаційних інструментів для підтримки інформаційного потоку та зменшення часу на обробку документообігу. Резервування інформаційних баз є необхідною умовою, враховуючи як загальні руйнування інфраструктури, так і загрозу кібератак з боку Росії. Великий пріоритет продовжує

мати інтеграція хмарних технологій, трекерів відстежування місцезнаходження та стану вантажу, температурного режиму, а також поступова інтеграція штучного інтелекту в питаннях аналізу та прогнозування попиту. Технології продовжують активно розвиватись, тому збільшення рівня цифровізації роботи підприємства має перспективу зменшити час обслуговування та організацію поставок лікарських засобів, але також в свою чергу потребує рішень стосовно залучення джерел резервного живлення.

Також слід зауважити важливість підтримки роботи кадрової підсистеми. До цього належить перехресне навчання персоналу, впровадження програм перекваліфікації, впровадження напрацьованих з часів пандемії принципів роботи в дистанційному режимі та психологічна підтримка.

Вітчизняні та зарубіжні науковці відзначають актуальну потребу в продовженні активної кооперації з державним сектором. Взаємодія між представниками фармацевтичного та оборонного сектору є ключовою для забезпечення соціальної та національної безпеки. Співпраця в розробці оптимальних маршрутів та взаємодія в інформаційній сфері дозволить компенсувати втрати напрацьованих маршрутів та більш точно аналізувати та прогнозувати попит. Слід відзначити потребу в постійному моніторингу зміни законодавства для оперативної адаптації під нові обмеження або навпаки, потенційні можливості. Деструктивні чинники воєнного стану мають системний вплив на ефективність функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів та потребують впровадження адаптивних механізмів управління і забезпечення стійкості логістичних процесів.

Продовженням розвитку ідеї співпраці учасників ринку є засади колабораційної логістики, такі як поглиблена кооперація не тільки з державним сектором, але і з іншими

учасниками фармацевтичного ринку, Співпраця в питаннях вибудови транспортних маршрутів, спільне використання складських потужностей та активний обмін інформаційними ресурсами дозволить кільком учасникам фармацевтичного ринку оптимізувати свою роботу та більш повно задовольнити існуючий попит на необхідні лікарські засоби. Це також забезпечить більший рівень стійкості логістичної системи малих підприємств за рахунок кооперації та спільного використання наявних ресурсів на фоні комплексного впливу великої кількості деструктивних чинників.

Таким чином, слід приділити увагу розробці стійких адаптивних моделей управління, які дозволять забезпечити оперативність прийняття рішень та загальне довгострокове функціонування підприємств фармацевтичної галузі. Ворожі сили продовжують накопичувати та вдосконалювати засоби ураження критичної інфраструктури, що призведе у майбутньому до підвищення рівня тиску на логістичну систему вітчизняних підприємств. Тому такі системи мають бути адаптовані до тривалого періоду функціонування в існуючих кризових умовах та готові до можливого подальшого погіршення стану економіки та інфраструктури.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що логістичні системи фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в умовах воєнного стану зазнають комплексного впливу деструктивних чинників, які мають системний характер та охоплюють як операційні, так і їх забезпечувальні

підсистеми. Визначено, що ключовими активами, які вражаються під впливом цих чинників є транспортна, складська та закупівельна підсистеми, а також інформаційна, кадрова, правова та організаційно-економічна складові логістичної системи. Зазначені підсистеми відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості логістичних систем фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в сучасних умовах. Акцентовано увагу на актуальності потреби в кооперації фармацевтичних підприємств з державним сектором.

Практичне значення рекомендацій полягає у можливості їх використання для підвищення стійкості та адаптивності логістичних процесів фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів в умовах воєнного стану. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці комплексних адаптивних моделей управління логістичними системами фармацевтичних підприємств-дистриб'юторів з урахуванням довгострокового впливу воєнного стану, кризових ризиків та потреб післявоєнного відновлення логістичної інфраструктури. Алгоритм прийняття управлінських рішень має враховувати високий рівень невизначеності середовища функціонування фармацевтичного підприємства та ставити в пріоритет оперативну реакцію на зміни в такому середовищі. Також слід приділити увагу розробці довгострокових моделей функціонування логістичної системи підприємства в умовах воєнного стану, враховуючи вірогідність погіршення стану національної економіки та безпеки.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1. Алькема, В. (2022). Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»* № 2(66), 73-86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
2. 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>
3. Гринів Н. Т., & Равліковська А. А. (2022). Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. № 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
4. Дроздова В. А., Шаповалова О. В., & Лагно Д. В. (2025). Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти. *Економічний простір*. № 196. 3–9. <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>
5. Загорянська, О., Зябров, В., & Кищик, Д. (2025). Логістичне забезпечення діяльності підприємства в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи оптимізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2), 43-48. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-6)
6. Коваленко В. (2025). Аналіз чинників функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»* № 3 (79). 326–336. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-326-336>
7. Нечипорук, А., & Кочубей, Д. (2023). Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. *Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 46(2), 4–15. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(46\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(46)01)
8. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо стабілізації цін на лікарські засоби: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2025 року № 168. (2025) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2025-%D0%BF#Text>
9. Про лікарські засоби: Закон України від 28 липня 2022 року № 2469-IX. (2023) *Відомості Верховної Ради*, 20-21, ст.84. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text>
10. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. (2015) *Відомості Верховної Ради*, № 28, ст. 250. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
11. Сагайдак-Нікітюк, Р. В., & Чумаченко, Д. П., (2025). Особливості функціонування логістичних систем фармацевтичних підприємств у кризових ситуаціях. *Вісник фармації*, (1), 17–22. <https://doi.org/10.24959/nphj.25.165>
12. Фармацевтичний ринок України 2025 : аналітичний дайджест. <https://pharmsfera.com/wp-content/uploads/2026/01/Pharmsfera-Digest-2025.pdf>
13. Шмалько О.О. (2022). Особливості забезпечення населення лікарськими засобами під час надзвичайних ситуацій та воєнного стану: аналіз та перспективи. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*, (1), 35–39. <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2022.1.13073>
14. Alkema, V., Hryhoruk, P., Skhidnytska, H., & Sylkin, O. (2024). Resilience and strategic management: Ways to ensure economic and social security of Ukrainian enterprises during long-term warfare. *Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*, 5(9), 740–767. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567109>
15. Bilousova, N., Mykhalchuk, V., Tkachenko, N., & Yakovenko, L. (2025). Transformation of pharmaceutical care during the martial state in Ukraine: Doctors' perception of interprofessional communication. *Wiadomości Lekarskie*, 78 (5), 1143–1153. <https://doi.org/10.36740/WLek/205386>
16. Bugayko D.O., Reznik V.V., & Shevchenko O.R. (2023) "Factors influencing the efficiency of the organization of multimodal transportation under the conditions of the state of martial". *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 19, 6-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-19-1>
17. Bugayko, D., & Reznik, V. (2025). Comparative Analysis of Ukrainian Legislation and International Norms Regulating the Formation and Management of the Logistics System. *International Journal of Transportation Research and Technology*, 2(1). <https://doi.org/10.71108/transporttech.vm02is01.04>
18. Chiang, C., & Chang, C. (2026). Assessing risks in air cold chain logistics for time- and temperature-sensitive products: A case of Taiwan. *Research in Transportation Business & Management*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2025.101587>
19. Faryad, M., Din, G. M., Iram, S., Hussain, M., Liaqat, I., & Iqbal, M. A. (2025). "Supply Chain System Based on Pharmaceutical Industry 4.0 Platform: State of the Art," *European Journal of Applied Science, Engineering and Technology*, 3(3), 4-13. [https://doi.org/10.59324/ejaset.2025.3\(3\).01](https://doi.org/10.59324/ejaset.2025.3(3).01)
20. Kosteniuk, Y. B., & Popenko, A. M. (2023). Дослідження рівня конкуренції виробників і дистриб'юторів фармацевтичного ринку України. *Статистика України*, 102(3-4), 27–35. [https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.03](https://doi.org/10.31767/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.03)
21. Lawry, L. L., Janvrin, M., Korona-Bailey, J., Betancourt, C., Maddox, J., Apilado, K. P., Juman, L., Mani, V., Kanagaratnam, A., Amowitz, Z., Hamm, T. E., Berezyuk, O., & Koehlmoos, T. P. (2025). Health system organization and logistics of trauma care since the Russian invasion of Ukraine: A qualitative assessment. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 62. <https://doi.org/10.1177/00469580251333327>

22. Movsesyan, A. (2024). Prospects for the development of Ukraine's pharmaceutical market in the wartime and post-war economy. *Collection of Scientific Papers "Scientific Notes"*, 37 (4), 55-62. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.05.033.039
23. Nugroho, B. F., Nazaruddin, L. O., Syamil, A., Nurhasan, H. M., Fatma, E., Noor, M. M., Soeharsono, I. P. F. M., Sarasi, V., Fekete-Farkas, M., & Balázs, G. (2024). A pattern of collaborative logistics during multiple crises. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 108, 104499. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104499>
24. Simmons, R., Culkin, N., & Davies, V. (2022). Crisis Resilient Supply Chain Design - Post Pandemic, Post Ukraine Conflict Challenges And Opportunities. *SSRN Electronic Journal*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4099642>
25. Tomar, P., Srivastava, S., & Pandey, S. (2024). Revolutionizing Crisis Management: Innovative supply chain strategies for resilient pharmaceutical companies. *Preprints.org*. <https://doi.org/10.20944/preprints202408.0243.v1>
26. Xudong Deng, Aocheng Sun, Yong Wang, Lihui Wang (2026). Logistics service optimization for pharmaceutical enterprises under direct supply mode: a multiobjective approach. *SPIE-Intl Soc Optical Eng*, 129. <https://doi.org/10.1117/12.3102142>

УДК 354.11:341.7:005.96](477)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-327-338

Дата надходження: 25.01.2026
Дата прийняття до друку: 15.05.2026
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ВИДІВ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗОВНІШНІХ ЗНОСИН УКРАЇНИ – ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Валерій Карпов¹

¹Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ, Україна, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

IMPLEMENTATION OF NEW TYPES OF MANAGEMENT IN THE SPHERE OF FOREIGN RELATIONS OF UKRAINE – THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

Valerii Karpov¹

¹Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: karpovvvv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5619-1590>

Анотація. У статті автором досліджено сучасні тенденції та перспективи широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в сьогоденних дипломатичних відносинах і дипломатичній практиці закордонних дипломатичних установ різних країн, в тому числі впровадження нових форм, методів та механізмів в практику сучасної дипломатії, зокрема закордонних дипломатичних установ (ЗДУ) України. Проведено комплексне дослідження понять, характерних рис, розвитку та базового призначення нових видів дипломатії – публічної, цифрової, наукової, електронної та інших видів. Встановлено, що в наукових колах та практичній площині використовуються різні терміни та визначення нових форм сучасної дипломатії, але наразі єдиного підходу до визначення цих термінів серед науковців не вироблено. Основні підходи науковців та дослідників до розкриття дефініцій вищезазначених понять та сфери їх використання зведено в таблицю. Наведено авторське визначення поняття “цифрова дипломатія” та “енергетична дипломатія”. Автором обґрунтовано позицію щодо недоцільності (в частині – дипломатія) вживання таких словосполучень як “народна дипломатія”, “військова дипломатія”, “спортивна дипломатія”, “кризова дипломатія”, “мегафонна дипломатія” та інші в офіційних документах, використання яких має опосередковане місце у сфері класичного дипломатичного співробітництва. Підкреслено, що цифрова дипломатія є одним з підвидів публічної дипломатії, тому, як форма нової публічної дипломатії, з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та соціальних соцмереж, сприяє зміцненню дипломатичних відносин між країнами. Дійшли висновку щодо необхідності оновлення критеріїв та вимог до компетентності не тільки до кандидатів на посади дипломатичної служби, але й діючих професійних дипломатів, особливо для комплектування ЗДУ України, що потребує більш детального дослідження. Зроблено висновок, що запровадження елементів цифрової дипломатії у зовнішній політиці України та широкомасштабного використанні сучасних ІКТ, потребує більш ґрунтовного наукового дослідження поточного стану та перспектив функціонування закордонних дипломатичних установ України.

Ключові слова: публічна дипломатія, цифрові технології, кібердипломатія, дефініції понять, сучасна дипломатична практика.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 30

Abstract. In the article, the author examines current trends and prospects for the widespread implementation of information and communication technologies in current diplomatic relations and diplomatic practice of foreign diplomatic institutions of various countries, including the introduction of new forms, methods and mechanisms into the practice of modern diplomacy, in particular foreign diplomatic institutions of Ukraine. A comprehensive study of the concepts, characteristics, development and basic purpose of new types of diplomacy – public, digital, scientific, electronic and other types – was conducted. It was found that in scientific circles and in practice, different terms and definitions of new forms of modern diplomacy are used, but currently a single approach to defining these terms has not been developed among scientists. The main approaches of scientists and researchers to the disclosure of definitions of the above-mentioned concepts and the scope of their use are summarized in the table. The author's definition of the concepts of "digital diplomacy" and "energy diplomacy" is given. The author substantiates the position on the inexpediency (in the part of diplomacy) of using such phrases as "people's diplomacy", "military diplomacy", "sports diplomacy", "crisis

diplomacy”, “megaphone diplomacy” and others in official documents, the use of which has an indirect place in the sphere of classical diplomatic cooperation. It is emphasized that digital diplomacy is one of the subspecies of public diplomacy, therefore, as a form of new public diplomacy, using the latest information and communication technologies and social networks, it contributes to the strengthening of diplomatic relations between countries. We concluded that it is necessary to update the criteria and competence requirements not only for candidates for diplomatic service positions, but also for current professional diplomats, especially for staffing the Foreign Service of Ukraine, which requires more detailed research. It is concluded that the introduction of elements of digital diplomacy in Ukraine's foreign policy and the large-scale use of modern ICTs requires a more thorough scientific study of the current state and prospects for the functioning of Ukraine's foreign diplomatic institutions.

Keywords: public diplomacy, digital technologies, cyber diplomacy, definitions of concepts, modern diplomatic practice.

Formulas: 0; fig.: 1, tab.:0; bibl.: 30

Вступ. В сьогоденних міжнародних відносинах нові види дипломатії постають як важливий елемент реалізації зовнішньої політики держав, що доповнюють традиційну дипломатію. Аналізуючи позиції та визначення термінів окремих вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників з напрямку впровадження нових форм, методів та механізмів в практику сучасної дипломатії, зважимо на той факт, що державні органи та лідери політичних структур усвідомлюють важливість просування власних інтересів та позицій на міжнародній арені не тільки в офіційній площині, а й за використанням соціальних мереж.

Саме тому ми спостерігаємо широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (далі - ІКТ) в сучасних дипломатичних відносинах і дипломатичній практиці закордонних дипломатичних установ (далі - ЗДУ) різних країн. Наприклад, в практиці США таку дипломатію іменують мережевою, в Канаді – кібердипломатією, у ФРН – цифровою, у Великій Британії – електронною тощо.

В цілому зазначимо, що в наукових колах та практичній площині використовуються різні терміни та визначення нових форм сучасної дипломатії: публічна, цифрова, кібердипломатія, наукова, культурна та інші. Але наразі єдиного підходу до визначення цих термінів серед науковців не існує. Цей стан аналізу наукових праць та досліджень з даного напрямку засвідчив, що єдиного узагальнюючого джерела, що містило б найбільш повне визначення вищезазначених понять та термінів, не

існує, поряд з конкретними напрямами досліджень. Тому автором зроблено спробу узагальнити, по можливості, підходи науковців до розкриття дефініцій понять та сфери їх використання.

З урахуванням важливості впровадження цифрових технологій у подальшому просуванні зовнішньополітичних інтересів України, можливості інформаційного впливу на світову громадськість через Інтернет, соціальні мережі та он-лайн платформи практики, незважаючи на науковий інтерес до зазначеної проблематики науковців та дослідників, окремі аспекти залишаються малодослідженими і потребують подальших наукових розвідок.

Аналіз останніх досліджень. Вітчизняними та зарубіжними науковцями за останні роки розглядалися питання уточнення та визначення формулювань нових форм та методів, які застосовуються в сучасній дипломатичній практиці з урахуванням нових ІКТ.

До сучасних науковців в Україні, в роботах яких акцентувалася увага на питаннях цифрової дипломатії, відносимо таких дослідників, як Н. Волоснікова (2026), О. Кубко (2023), Т. Мірошниченко (2021), О. Сегеда (2020) та інші. Найбільш розповсюдженими формулюваннями такої дипломатії з елементами інтернет-активності з використанням електронних девайсів, є, зокрема: електронна дипломатія; е-дипломатія; дипломатія соціальних мереж; Twitter-дипломатія; дипломатія Web 2.0, кібердипломатія тощо (Н. Булега & І. Чарський, 2018).

Науковець А. Рибченко (2020) під цифровою дипломатією розуміє застосування у дипломатичній практиці широкого спектру інформаційно-комунікаційних технологій – як у роботі з громадськістю, так і з колегами.

Напрямок кібердипломатії досліджувався вітчизняними вченими О. Висоцьким (2020), О. Гайдуком (2024), С. Корченком (2025), О. Русовою (2020) та іншими, а також такими зарубіжними науковцями, як Ф. Хансоном (2016), Г. Христю (2024), А. Баринха та Т. Ренард (2017) тощо.

Публічна дипломатія аналізувалася в дослідженнях О. Висоцького (2020) та ін., наукова – А. Атаманенко & Н. Мартинюк (2022), Є. Гарбер (2021), М. Миронової (2022, 2023); культурна – Н. Ржевської (2018).

Постановка завдання. Метою публікації є комплексне дослідження нових форм та методів дипломатії, їх вплив на міжнародні відносини в цілому та визначення можливостей їх інтеграції у вітчизняні дипломатичні практики закордонних дипломатичних установ України; обґрунтування необхідності оновлення критеріїв та вимог до компетентності не тільки до кандидатів на посади дипломатичної служби, але й діючих професійних дипломатів; дослідити провідні наукові підходи до визначення формувань, функцій та механізмів цифрової дипломатії як складової публічної дипломатії та стратегічної комунікації в цілому.

Методологія дослідження. У статті використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Структурно-функціональний метод задіяно для дослідження особливостей впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в сьогоденних дипломатичних відносинах і дипломатичній практиці закордонних дипломатичних установ. Метод узагальнення залучено з метою виявлення та розкриття визначення нових форм та методів сучасної дипломатії. Метод класифікації використано для системного

дослідження необхідності оновлення критеріїв та вимог до компетентності кандидатів на посади дипломатичної служби та діючих професійних дипломатів.

В дослідженні використано нормативно-правові документи з напряму дипломатичної служби, наукові публікації у вітчизняних та міжнародних виданнях, статті, монографії тощо.

Результати дослідження. Актуальність обраної теми визначається сучасними реаліями, у яких дипломатична служба України, в тому числі закордонні дипломатичні установи України, стають одними із ключових гравців зовнішньої політики країни в умовах зростаючої цифрової трансформації. Це потребує розкриття теоретичних аспектів з цього напряму та окреслення перспектив подальшого напряму запровадження елементів інформаційно-комунікаційних технологій (ІТК) в практику закордонних дипломатичних установ України.

Аналізуючи позиції окремих науковців щодо визначення термінів нової дипломатії (публічна, цифрова, галузева, наукова, військова тощо) та сфери їх застосування, зазначимо розбіжності у формулюванні самої сутності понять.

Відзначимо, що вітчизняними та іноземними науковцями цифрову дипломатію розглядають як підрозділ публічної дипломатії з урахуванням інтенсифікації інформаційно-комунікаційних технологій. Така позиція прослідковується в дослідженнях Н. Белоусової & В. Омеляненко (2024), К. Булеги & І. Чарських (2018), Т. Мірошніченко & Г. Федорової (2021), О. Сегеди (2020) та інших. Зокрема, на погляд О. Висоцького (2020), “цифрова дипломатія” є “продовженням і розширенням” публічної дипломатії, але в іншому контексті реальності. У наукових працях австралійця Ф. Хансона визначено цифрову (електронну) дипломатію як один із напрямів діяльності публічної дипломатії: використання ІТК з метою досягнення та лобіювання

зовнішньополітичних цілей та інтересів держави (Хансон, 2016).

Це підтверджується також визначенням цифрової дипломатії в Україні як складової публічної дипломатії у “Стратегії публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 роки”: як “напрямок публічної дипломатії, що передбачає використання цифрових технологій і платформ, а також взаємодію з ними для захисту національних інтересів країни” (Міністерство закордонних справ, 2021).

В цілому ми погоджуємося з такою позицією, але з нашої точки зору такий висновок є не зовсім коректним. Вважаємо за доцільне звернути увагу на використання таких механізмів цифрової дипломатії, як кібер-безпека та захист інформації, забезпечення безпеки електронних комунікацій дипустанов, використання електронної пошти, онлайн документообіг, заснування в онлайн просторі віртуальних посольств, консульств, електронні консультації з питань консульської допомоги та інші, тільки в специфіці функціонування дипломатичної служби і не мають практичного відношення до поняття “публічної дипломатії”. Саме на це спрямовано значну увагу закордонних дипломатичних установ України, тому доцільно виділити такий напрям цифрової дипломатії із загального розділу публічної дипломатії.

Звертається увага на позицію науковця (Висоцький, 2020, с. 16-17) з тлумаченням терміну “кібердипломатія” та “цифрова дипломатія”, який вказує на взаємозамінність цих термінів. Водночас, О. Русова (2020) не ототожнює поняття цифрової дипломатії у міждержавних взаєминах з терміном “кібердипломатія”.

Позиція зарубіжного науковця Р. Робінсона (2024) спрямована на розгляд кібердипломатії як рівноправної та

важливої частини ширшого і цілісного інструментарію державної політики кібербезпеки.

Основні підходи науковців та дослідників до розкриття дефініцій вищеназваних понять та сфери їх використання наведені в таблиці 1.

Розглянемо більш детально позиції та визначення вітчизняними та зарубіжними науковцями і дослідниками щодо зазначених понять та їх сутності, сфери застосування.

1. Публічна дипломатія. Сутність публічної дипломатії, з позиції науковців (Волоснікова, 2026 та ін.), полягає у формуванні сприятливого міжнародного іміджу держави, налагодженні діалогу з іноземною аудиторією, впливі на громадську думку за межами власної території.

До переваг публічної дипломатії відносимо можливість оперативного реагування посадових осіб на міжнародні події: випадки конфліктів, кризи чи інформаційних атак дипломатичні установи можуть швидко транслювати офіційну позицію, спростовувати фейки, мобілізувати міжнародну підтримку тощо, наприклад періоду пандемії COVID-19, початку повномасштабної російської агресії проти України (Волоснікова, 2026).

Одним із актуальних питань саме публічної дипломатії стає регламентація норм поведінки представників державних структур у цифровому середовищі (зокрема під час публічних заяв, реагування на кризи, виступах у соцмережах). Саме тому Радою Європи опубліковано “Керівні принципи щодо цифрової грамотності та етики для державних службовців” (2022), де викладено основи стандартів їх поведінки у віртуальних публічних просторах, а також уникненню маніпуляцій і дезінформації.

Таблиця 1

Підходи науковців до розкриття дефініцій понять та сфери їх використання

Назва	Визначення	Сфера використання
Публічна дипломатія, до якої включають: культурна, спортивна, церковна, Твіттер/Х та медіа-дипломатія, освітня та експертна тощо.	Сутність публічної дипломатії полягає у формуванні сприятливого міжнародного іміджу держави, налагодженні діалогу з іноземною аудиторією та мобілізації міжнародної підтримки, впливи на громадську думку за межами власної території	Публічна дипломатія – це важлива частина зовнішньої політики держави, спрямована на роз’яснення її цілей та цінностей для широкого загалу, на створення позитивного іміджу країни та просування її інтересів на міжнародній арені. Головним майданчиком для реалізації публічної дипломатії на сьогодні є соціальні мережі.
Цифрова дипломатія, до якої включають: кібердипломатія, мережева, електронна	Це використання інформаційно-комунікаційних технологій задля досягнення поставлених зовнішньополітичних цілей, серед яких – захист інтересів, суверенітету та цілісності держави, формування та підтримка її іміджу як сучасної, надійної країни-партнера. Усталеного визначення кібердипломатії не існує.	Стратегічні цілі цифрової дипломатії України – просування зовнішньополітичних інтересів, інформаційний вплив через Інтернет, соціальні мережі та он-лайн платформи. Спрямована на формування суспільної громадської думки за допомогою використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій.
Галузева дипломатія, до якої включають: технологічну, торговельну, економічну, фінансову, медичну, туристичну, харчову	Галузева дипломатія - це форма дипломатії, що зосереджена на співпраці між державами та галузями економіки, такими як промисловість, сільське господарство, технології, культура та інші. Вона спрямована на підтримку та розвиток економічних зв'язків між країнами, а також на вирішення проблем, що стосуються конкретних галузей економіки	Одна з форм дипломатії, напрям якої зосереджується на підтримці та розвитку конкретних галузей економіки країни, надання допомоги та вирішенні проблемних питань вітчизняним галузям дипломатичними методами у міжнародних відносинах.
Екологічна та кліматична дипломатія	На сьогодні відсутній уніфікований науковий підхід до дефініцій «екологічна та кліматична дипломатія»	Основна мета екологічної дипломатії: сприяння переведенню світової економіки на пріоритетність «зеленого» вектору розвитку, відновлення екосистеми нашої планети, запровадження «чистих» технологій у виробництві та споживанні.
Енергетична дипломатія	Єдиного наукового підходу до визначення терміну «енергетична дипломатія» не визначено	Здійсненням країнами комплексу заходів (як внутрішніх, так і зовнішньополітичних), основою яких є забезпечення захисту своїх національних інтересів, забезпечення доступу до світових енергетичних ресурсів за допомогою дипломатичних механізмів.
Наукова дипломатія	Загальноприйнятого визначення терміну «наукова дипломатія» на сьогодні не існує. До неї включають: наука в дипломатії; дипломатія для науки; наука для дипломатії	Характеризується як новий напрямок зовнішньої політики, який поєднує наукові дослідження та академічну співпрацю з політичним діалогом та дипломатичними зусиллями
Воєнна/військова дипломатія	Воєнна дипломатія розглядається як комплекс заходів, спрямованих на формування позитивного образу держави через взаємодію у військовій сфері, зокрема участь у міжнародних миротворчих місіях, укладення оборонних угод, надання військової допомоги, а також сприяння розвитку партнерств у сфері безпеки	Відіграє важливу роль у поєднанні військових та дипломатичних ресурсів для досягнення стратегічних цілей, забезпечення безпеки і реалізації національних інтересів. Спрямована на врегулювання та вирішення конфліктів, пошуку альянсів або підтримки з боку інших країн чи міжнародних організацій, пошуку засобів та способів для вирішення збройного конфлікту дипломатичним шляхом
Парламентська дипломатія	Парламентська дипломатія - це діяльність, що здійснюється парламентами у сфері міжнародних відносин, як у межах інституційної компетенції, так і в якості центрального фактору внутрішньополітичних подій	Захист національних інтересів України на міжнародній арені та зміцненні міжнародної підтримки України через парламентську дипломатію. Забезпечення військової, фінансової та гуманітарної допомоги Україні шляхом активних міжпарламентських контактів

Складено автором за джерелами: О. Висоцький (2020), Н. Волоснікова (2026), Є. Гарбер (2021), Камінська (2022), Карпов (2026), С. Корченко (2025), М. Миронова (2022, 2023), Л. Новоскольцева (2025), О. Сегеда (2020), Є. Тихомирова (2019)

2. *Цифрова дипломатія.*

Аналізуючи визначення поняття “цифрова дипломатія”, звертаємо увагу на різноманітні підходи до формулювання самої суті поняття та напрямів їх використання у дипломатичній практиці.

Це поняття набуло широкого використання як у рамках наукового дискурсу, так і для позначення процесів, що відбуваються на міжнародно-політичному і дипломатичному рівні з використання в чинних міжнародних документах. Наприклад, зарубіжний дослідник І. Манор (Манор, 2019а) трактує поняття цифрової дипломатії як один із розділів публічної дипломатії з впливу світової цифровізації політичних і економічних процесів.

Англійськими дипломатами визначення цифрової дипломатії зосереджено на просуванні своїх зовнішньополітичних ініціатив у мережі Інтернет, зборі онлайн-інформації з різних джерел, публікації своїх тематичних матеріалів і поширенні зовнішньополітичної інформації країни, аналізі онлайн-діяльності і її оцінюванні.

Тобто, сутність цифрової дипломатії можна охарактеризувати, як поєднання технологій ІТК та політичних спрямувань держави в ефективну систему транснаціонального спілкування, адже саме цей напрям сьогодні визначає зміст і форму сучасної зовнішньої політики.

Вважається (Воробйов, 2025; Карпов, 2026), що інструментарій цифрової дипломатії США є одним із найбільших і найрізноманітніших у світі: сформовано повномасштабну мережу сайтів інформаційного, мовного, дискусійного характеру та офіційних акаунтів у відомих соціальних медіа (Facebook, Flickr, Google+, Instagram, Twitter/X, Yo uTube тощо), а цифрова дипломатія трансформується як повноцінний інструмент реалізації зовнішньої політики держави.

Застосування механізмів цифрової дипломатії в Україні сприяє просуванню зовнішньополітичних інтересів через

різноманітні цифрові платформи (зокрема, Zoom), соціальні мережі, мобільні телефони (зокрема, iPhone-дипломатія). Активно використовує нові можливості цифрової дипломатії під час повномасштабної російської агресії проти України Президент України В. Зеленський (Волоснікова, 2026). Більш детально окреслено нові напрями цифрової трансформації, які запроваджуються МЗС України, у статті автора (Карпов, 2026, с. 60).

Акцентуємо увагу на такому напрямі цифрової дипломатії, як засобу протидії дезінформації, що особливо важливо для України в умовах сьогодення.

Узагальнюючи, цифрову дипломатію можна трактувати як одну із форм нової публічної дипломатії з використанням перспективних інформаційно-комунікаційних технологій та соціальних мереж, яка стає ефективним засобом для зміцнення дипломатичних відносин між країнами.

Нагальною необхідністю стає розробка Стратегії цифрової дипломатії України з урахуванням її інтеграції з публічною, культурною, науковою, освітньою, економічною та іншими новими видами дипломатії.

3. Кібердипломатія. Зазначимо, що з позиції науковця О. Гайдука (2024) усталеного визначення кібердипломатії та всіх її складових у світі не існує. Окреслимо окремі напрями формування цього визначення, виходячи від понять, які вже мають певні узгоджені міжнародні аспекти.

В науковій літературі таке визначення виявляє деякі відмінності в його тлумаченні вітчизняними дослідниками: ототожнення із цифровою дипломатією або як окремий складник стратегічних комунікацій та інструмент забезпечення захисту національних інтересів України в кіберпросторі; трактують це як значно ширше поняття, аніж цифрова дипломатія, поняття, яке охоплює практично всі дипломатичні

практики у кіберпросторі та пов'язане з вимогами глобальної кібербезпеки.

Зарубіжні вчені (Р. Робінсон, 2024) сприймають кібердипломатію як продовження традиційної дипломатії з урахуванням її трансформації за останні роки.

У сучасній світовій дипломатії особливу роль відіграють багатосторонні інститути, зокрема технічного характеру (Міжнародні союзи, організації, в т.ч. в рамках ООН) для формування та вирішення вузькопрофільних спеціалізованих питань. Це потребує заснування окремих напрямів в дипломатичній діяльності: економічна дипломатія, енергетична, кліматична, спортивна дипломатія тощо. Крім того, науковий потенціал широко використовується в рамках міжнародних переговорів з проблем охорони навколишнього середовища, боротьби з негативними наслідками зміни клімату, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту.

Розглянемо їх більш детально.

А) енергетична дипломатія.

Єдиного наукового підходу до визначення терміну “енергетична дипломатія” не оприлюднено. Вважається, що кожна держава, з урахуванням національних інтересів, визначає власний вимір енергетичної дипломатії: наприклад, у липні 2015 року Рада ЄС із закордонних справ ухвалила “План дій з енергетичної дипломатії”, призначений для консолідації внутрішньої і зовнішньої енергетичної політики Енергетичного Союзу (Горбачук, 2022). В цілому її можна охарактеризувати здійсненням країнами комплексу заходів (як внутрішніх, так і зовнішньополітичних), основою яких є забезпечення захисту своїх національних інтересів, забезпечення доступу до світових енергетичних ресурсів за допомогою дипломатичних механізмів (переговорів, укладання міждержавних та міжурядових угод тощо).

Б) екологічна та кліматична дипломатія. Відзначимо, що незважаючи на досить поширену в науковій літературі

практику ототожнення екологічної та кліматичної дипломатії, погоджуємося з позицією науковиці (Новоскольцева, 2025) щодо їх повного прирівнювання методологічною помилкою

В цілому вважається, що екологічна дипломатія є одним із сучасних різновидів міжнародної співпраці в галузі міжнародних відносин, в ході яких використовуються дипломатичні інструменти для подолання глобальних екологічних проблем (врегулюванням конфліктів, пов'язаних із природними ресурсами, так званим «ресурсними війнами» - зокрема суперечкам щодо води чи землі.

До небагатьох дослідників, які намагалися сформулювати дефініцію кліматичної дипломатії, віднесемо N. Mabey, L. Gallagher і C. Born (2013), згідно позиції яких кліматична дипломатія є діяльністю, що випереджає та формує структуру “кліматичного режиму”, а загалом кліматична дипломатія забезпечує ефективне функціонування й кліматичного режиму та формує його розвиток для вирішення нових викликів. Науковець Є. Тихомирова (2019) пропонує визначати кліматичну дипломатію як теорію і практику створення міжнародного кліматичного режиму, клімату шляхом багаторівневої, колективної і публічної дипломатії, яку активно застосовують офіційні особи держав, міжнародних організацій, неофіційних установ, транснаціональних структур та громадянського суспільства.

Важливість цього напрямку дипломатії вбачається з наступного. 4 червня 1992 р. 165 країнами в Нью-Йорку було підписано Рамкову конвенцію ООН зі зміни клімату — міжнародний екологічний договір, мета якого полягає в стабілізації концентрації парникових газів в атмосфері на такому рівні, який не допускав би небезпечного антропогенного впливу на клімат Землі.

Також знаковим є створення Міндовкілля в 2025 році регіональних центрів моніторингу довкілля для

контролю щодо покращення екологічної ситуації в Україні.

В) галузева дипломатія. Галузева дипломатія отримує визнання як одна з форм дипломатії, напрям якої зосереджується на підтримці та розвитку конкретних галузей економіки країни, надання допомоги та вирішенні проблемних питань вітчизняним галузям дипломатичними методами у міжнародних відносинах. На практиці розрізняють такі види галузевої дипломатії, як: технологічна, торговельна, фінансова, медична, туристична, харчова. Кожна з них має свою специфіку та напрями спрямування дипломатичних зусиль Центру і закордонних дипломатичних установ (посольств) для захисту національних інтересів.

Практичне втілення проводиться за допомогою спеціалізованих міжнародних організацій, таких як Всесвітня організація з торгівлі (WTO), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк та інші.

Г) економічна дипломатія. За визначенням вітчизняних науковців (Фліссак, 2013; Шаров, 2019) економічна дипломатія – це взаємопов’язана та спільна діяльність органів державної влади і різнорівневих підприємницьких структур та фінансово-економічних установ, спрямована на відстоювання національних економічних інтересів, забезпечення конкурентних переваг і створення сприятливих умов у зовнішньоекономічній діяльності для вітчизняної економіки з використанням дипломатичних механізмів та інструментів. Тобто, економічна дипломатія являє собою сплав економіки та політики, доведений до рівня прийняття та реалізації управлінських рішень, що визначають форми й методи розвитку та вдосконалення ринкової економіки.

Д) культурна дипломатія. Культурна дипломатія – це напрям дій, що базується на обміні ідеями, цінностями, традиціями та іншими аспектами культури чи ідентичності. Культурна дипломатія спрямована на зміцнення відносин та поліпшення соціокультурної співпраці, на

просування національних інтересів на зовнішній арені (Ржевська, 2018). Зазначимо, що культурна дипломатія входить до інструментів публічної дипломатії.

Використання методів і форм культурної дипломатії сприяє формуванню позитивного образу України та знань про неї в представників інших народів і спільнот. Діяльність ЗДУ України у сфері культурної дипломатії покликана сприяти взаєморозумінню та розвитку позитивних відносин між державами. Новою тенденцією в культурній дипломатії стало звернення до проблематики охорони довкілля, небезпеки зміни клімату.

Е) наукова дипломатія. Українськими дослідниками наукова дипломатія трактується як дипломатична діяльність, що базується на використанні наукових знань і досягнень для досягнення політичних та економічних цілей, є дотичною до інших підвидів публічної дипломатії (освітньої, експертної, дипломатії знань), а також характеризується як новий напрямок зовнішньої політики, який поєднує наукові дослідження та академічну співпрацю з політичним діалогом та дипломатичними зусиллями (Атаманенко & Мартинюк, 2022; Габер, 2021; Миронова, 2022).

Втім, згідно аналізу наукових джерел, загальноприйнятого визначення терміну “наукова дипломатія” на сьогодні не існує, не зважаючи на низку запропонованих дослідниками визначень (Миронова, 2022). Загалом, науковці це поняття трактують як підвид публічної дипломатії, зважаючи на те, що власне наука та наукова співпраця сприяють налагодженні та підтримці міждержавних відносин на різних рівнях.

Звернемо увагу, що перспективи розвитку цього виду дипломатії та його практичного втілення підтверджуються “Мадридською декларацією про наукову дипломатію” (2019 р.), укладеної в Мадриді у грудні 2018 року за участі експертів з різних країн світу, наукова дипломатія в контексті якої розуміється як низка практик

на перетині науки, технологій та зовнішньої політики.

Є) воєнна дипломатія. За визначенням М. Жакун (2024), воєнна дипломатія - комплекс заходів, прийомів та методів спрямованих на реалізацію зовнішньополітичних інтересів держави у сфері політики безпеки та оборони, реалізація яких заснована на використанні переговорів та інших дипломатичних інструментів, спрямована на врегулювання та вирішення конфліктів, стримуванні та пом'якшенні військових дій, пошуку альянсів або підтримки з боку інших країн чи міжнародних організацій, пошуку засобів та способів для вирішення збройного конфлікту дипломатичним шляхом. При цьому звернемо увагу, що обмеження застосування воєнної дипломатії, як інструмента реалізації зовнішньої політики держави, тільки періодом воєнного стану не визначається. У подальшому потребують реалізації такі завдання, як притягнення держави-агресора до відповідальності, забезпечення гарантій безпеки, розроблення дієвого механізму забезпечення міжнародного миру та стабільності в подальшому для нашої держави в цілому.

Ж) парламентська дипломатія. Науковцями парламентську дипломатію визначають як діяльність, що здійснюється парламентами у сфері міжнародних відносин, як у межах інституційної компетенції, так і в якості центрального фактору внутрішньополітичних подій, акцентуючи увагу на розвитку міжпарламентського співробітництва через функціонування міжпарламентських організацій і парламентських асамблей міжнародних організацій. Саме тому Верховною Радою України було зосереджено діяльність на захисті національних інтересів України на міжнародній арені та зміцненні міжнародної підтримки нашої держави через парламентську дипломатію. За період воєнного стану в Україну з офіційними візитами перебувала значна кількість глав держав, глав парламентів та представників

міжнародних організацій. Їх результатом стало виділення різних видів допомоги для нашої держави, ЗСУ, постраждалого цивільного населення. ПАРЄ прийняла резолюцію про створення спеціального міжнародного трибуналу щодо злочину агресії Росії проти України (Камінська, 2022).

Узагальнюючи визначимо, що в широкому контексті цифрова дипломатія у зовнішній політиці України на сьогодні зосереджується на широкомасштабному використанні сучасних ІКТ з метою актуалізації та реалізації дипломатичних та зовнішньополітичних задач держави з використанням таких механізмів, як інтернет-медіа та соціальні мережі (платформи LinkedIn, Facebook, YouTube тощо), веб-сайти та акаунти в них міністерства закордонних справ, посольств та міжнародних організацій. Тобто, цифрова дипломатія стає невід'ємною складовою сучасних дипломатичних відносин. Вона розглядається як один із дієвих інструментів, поряд із традиційними, впливу на світову спільноту, та нагальною необхідністю їх імплементації у сферу дипломатичних відносин.

Щодо позицій окремих дослідників, зокрема Н. Волоснікової (2026), С. Воробйова (2025), О. Горбачука (2022), з можливостей призначення на дипломатичні посади в закордонні дипломатичні установи України фахівців з окремих напрямів дипломатії, або створення в них окремих підрозділів цифрової комунікації вважаємо це недоцільним з урахуванням специфіки функціонування ЗДУ та фінансових можливостей країни.

На переконання автора (Карпов, 2026), такі словосполучення як “народна дипломатія”, “військова дипломатія”, “спортивна дипломатія”, “кризова дипломатія”, “мегафонна дипломатія” та інші, використання яких фактично або опосередковано мають місце у сфері класичного дипломатичного співробітництва, доцільно вживати в міжнародному публічному

співробітництві, а їх відношення до дипломатії в класичному понятті останньої вважати дуже опосередкованим. А в цілому можемо дійти висновку, що у діяльності МЗС України та закордонних дипломатичних установ України активно проваджуються різні форми та методи цифрової трансформації, а вже наявні здобутки втілюються в реальних показниках, що потребує додаткового дослідження.

Запровадження в сучасну дипломатичну практику нових форм та методів дипломатії, а також цифровізація в цілому дипломатичної сфери, на наше переконання, потребує оновлення критеріїв та вимог до компетентності не тільки до кандидатів на посади дипломатичної служби, але й діючих професійних дипломатів.

Аналіз опрацьованих джерел та наукової літератури з даної тематики підтверджує актуальність дослідження, інтерес до якої з часом лише зростає. Водночас, питання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в сучасних дипломатичних відносинах і дипломатичній практиці закордонних дипломатичних установ України потребує більш детального дослідження.

Висновки. Встановлено, що вітчизняними та зарубіжними науковцями і

дослідниками вироблено різноманітні підходи до формулювання самої суті визначення таких понять як “цифрова дипломатія”, “кібердипломатія”, “енергетична дипломатія”, за відсутності єдиного наукового підходу до їх визначення, та напрямів їх використання у дипломатичній практиці.

Обґрунтовано, що публічна та цифрова дипломатія (в частині як складова публічної) у зовнішній політиці України на сьогодні зосереджується на широкомасштабному використанні сучасних ІКТ з метою актуалізації та реалізації дипломатичних та зовнішньополітичних задач держави з використанням таких механізмів, як інтернет-медіа та соціальні мережі.

Проведено комплексне дослідження нових форм та методів дипломатії, їх вплив на міжнародні відносини в цілому та визначення можливостей їх інтеграції у вітчизняні дипломатичні практики закордонних дипломатичних установ України.

Внесено пропозиції щодо недоцільності запровадження окремих посад дипломатичної служби у ЗДУ України за напрямками “цифрова дипломатія”, “енергетична дипломатія”, з урахуванням специфіки функціонування ЗДУ та фінансових можливостей країни.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримували. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1. Атаманенко, А. & Мартинюк, Н. (2022). Наукова дипломатія у глобалізованому світі: концептуалізація явища. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI. Bun. 4. C. 88–97*. DOI: <https://doi.org/10.26693/ahpsxxi2022.04.088>.
2. Белоусова, Н. & Омеляненко В., (2024). Підходи України до цифрової дипломатії в геополітиці технологій. *Вісник Київського національного*

університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини, 58(1), 28-32.

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2024/1-58/28-32>

3. Булега, К. І. & Чарський, І. Ю. (2018). Цифрова дипломатія як елемент зовнішньополітичної діяльності держав. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного*

університету імені Василя Стуса. Історія, філософія право. Вінниця, № 10. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/5447>

4. Висоцький, О. Ю. (2020). Публічна дипломатія : конспект лекцій: у 2 ч. Ч. І. Дніпро: СПД «Охотнік».
5. Волоснікова, Н. М. (2026). Цифрова дипломатія як забезпечення комунікації в міжнародних відносинах: монографія. Харків: НТУ «ХПІ».
6. Воробйов, С. (2025). Модернізація дипломатичної служби: проєктний підхід у контексті цифрової трансформації публічного управління. *ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ. Інвестиції: практика та досвід* № 14/2025.
DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.285
7. Габер, Є. (2021). Наукова дипломатія. Публічна дипломатія: навчальний посібник. Київ: Горобець.
8. Гайдук, О. В. (2024). Кібердипломатія як парадигма нового підходу до міжнародних відносин: досвід країн світу, науково-академічні практики та кібербезпека міжнародних комунікацій. *Стратегічні комунікації в умовах війни: погляд від волонтера до науковця* : монографія. Київ : 7БЦ.
9. Горбачук, О. (2022). Дипломатія України в електроенергетичній сфері. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(66)), 17–24. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-17-24>
10. Григор, О. (2019). Сучасні виміри дипломатії в умовах конфліктних і кризових ситуацій. *Науковий журнал «Політикус»*, випуск 2. DOI <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2019-2-79-84>
11. Камінська, Н. В. (2022). Парламентська дипломатія та її значення в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Науково-практичний юридичний журнал «Альманах права»*. Випуск 13. <https://almanahprava.org/assets/images/issues/13/almanah-prava-13-2022.pdf>
12. Карпов, В. (2026). Впровадження нових видів дипломатії у сфері зовнішніх зносин. “*Modern engineering and innovative technologies*”, Germany, Karlsruhe, Issue №43, Part 3 February. URL: <https://www.proconference.org/index.php/gec/issue/view/gec43-00/gec43-00>
13. Корченко, О. Г., Верховцева, І. Г., Іванченко, Є. В., Гребенюк, В. М., & Гребенюк, А. В. (2025). Поняттєвий простір міжнародних публічних комунікацій за умов кіберизації: кібердипломатія. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(2). [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-31S](https://doi.org/10.60022/2(2)-31S)
14. Кубко, О. (2023). Цифрова дипломатія в сучасних міжнародних відносинах. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.50.22>.
15. Матвієнко, В. & Петушкова, Г. (2024). Кібердипломатія в Європейському Союзі: модель естонської кібердипломатії та досвід України. *Україна дипломатична*. Вип. 24. С. 696–708. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001452983>
16. Миронова, М. (2022). Наукова дипломатія та її вплив на систему міжнародних економічних

- відносин. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-16>
17. Миронова, М. І. (2023). Наукова дипломатія в системі торговельно-економічних відносин України та Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*, випуск 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-16>
 18. Міністерство закордонних справ України (2021, березень, 24). Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки. <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%public-diplomacy-strategy.pdf>
 19. Мірошниченко, Т., & Федорова, Г., (2021). Цифрова дипломатія як сучасний комунікаційний інструмент міжнародних відносин. *Науково-теоретичний альманах Грани*, 58–65. <https://doi.org/10.15421/1721119>
 20. Новоскольцева, Л. (2025). Взаємозв'язок екологічної дипломатії та безпекової політики в контексті кліматичних викликів. *Міжнародні та політичні дослідження*, № 4 (10). DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2025-4\(10\)-36-41](https://doi.org/10.26642/sas-2025-4(10)-36-41)
 21. Ржевська, Н. Ф. (2018). Культурна дипломатія України: сучасний стан та перспективи. *Міжнародні відносини Серія «Політичні науки»*. № 18–19. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3377/3055
 22. Рибченко, А. С. (2020). Механізми впровадження цифрової дипломатії органами державної влади у сфері зовнішніх зносин України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Київ.
 23. Сегеда, О. (2020). Цифрова дипломатія України як елемент нової публічної дипломатії. *Політикус*. Вип. 3. 139–147. URL: http://politicus.od.ua/3_2020/23.pdf
 24. Тихомирова, Є. Концепт кліматичної дипломатії у сучасному науковому дискурсі. *Європейська наука*, 2019-09-30. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2022-12-02-007>
 25. Hanson, F. (2016). Baked In and Wired: eDiplomacy@State. <https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2016/06/baked-in-hansonf-5.pdf>
 26. Mabey, N., Gallagher, L., & Born, C. (2013). Understanding Climate Diplomacy. E3G (Third Generation Environmentalism). <https://cdkn.org/sites/default/files/files/E3GUnderstanding-Climacy-Diplomacy.pdf> (in English).
 27. Manor, I., Segev, E., (2015). America's Selfie: How the US portrays itself on its social media accounts. *Digital Diplomacy: Theory and Practice*, 89.
 28. Robinson, R. (2024). Cyber Diplomacy: A New Frontier in International Relations and Professional Practice. *EDRM*. <https://edrm.net/2024/06/cyber-diplomacy-a-new-frontier-in-international-relations-and-professional-practice/>

29. Rusova, O. (2020). Cyber diplomacy: an intangible reality or a fait accompli? UA: Ukraine Analytica, 2(20), P. 26–33.
30. The Madrid Declaration on Science Diplomacy. Using science for/in diplomacy. For addressing global

challenges. Retrieved from
<https://www.s4d4c.eu/s4d4c-1st-global-meeting/the-madriddeclaration-on-science-diplomacy/>

Науковий збірник

Вчені записки Університету «КРОК»

Фахове видання

Випуск №2 (82)

Підписано до друку 28.05.2026. Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 21,5. Наклад 200 прим.
Зам. 228

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
Університет економіки та права «КРОК»
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32
тел.: (044) 455-69-80